

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAFNE WANDRESSA SALVADOR

**O *SENSEGIVING* NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO SENTIDO DA
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**

CURITIBA

2017

DAFNE WANDRESSA SALVADOR

**O *SENSEGIVING* NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO SENTIDO DA
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Análise Organizacional, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Natália Rese.

CURITIBA

2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

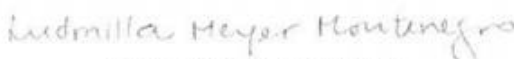
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de DAFNE WANDRESSA SALVADOR intitulada: "O *SENSEGIVING* NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO SENTIDO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação.

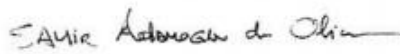
CURITIBA, 07 de Março de 2017.


NATÁLIA RESE

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


QUEILA REGINA SOUZA MATIZ
Avaliador Interno (UFPR)


LUDMILLA MEYER MONTENEGRO
Avaliador Externo (UFS)


SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA
Avaliador Externo (UFPB)

*Por se fazer presente em todas as minhas linhas. Por ensinar-me a escrever e viver.
Por nunca ter me negado os "por que?". Pela companhia em todos os dias de
estudo. Por se fazer presente sempre.*

*Por ter, juntamente com meu pai, dado a mim todas as oportunidades que nenhuma
outra geração na família havia tido.*

*Por me dar a pessoa mais importante da vida, minha irmã. E por ter escolhido
Sophie para ser parte da família.*

A Dilmara Farias Franco Salvador, minha co-autora da vida!

AGRADECIMENTO

Início agradecendo os investimentos públicos que custearam todos os meus anos de estudo numa universidade pública, gratuita e que me ofereceu oportunidades que, infelizmente, ainda são um privilégio em nosso país.

Este trabalho reflete inúmeras outras situações que me possibilitaram ingressar e concluir a trajetória num programa de mestrado. Todas elas, sem exceção, não teriam sido possíveis sem o apoio daqueles que compartilharam comigo um pedacinho de suas vidas e a quem dedico cada linha deste estudo. Aos meus amores, melhores amigos e família: mãe, pai e irmã.

A minha irmã, Bianca, que, como sempre, foi minha companheira. Por compartilharmos a vida acadêmica. Pelas conversas e conselhos. Pela sobriedade e por me fazer ser mais forte. Por todo o carinho, amor e incentivo. Obrigada por ser você o presente da vida.

A meu pai, pelo exemplo. Por todos os dias dedicados a mim. Por compartilhar comigo o campo da administração. Pelo suporte e apoio. Obrigada pela presença e todo esforço que fez para que chegássemos até aqui.

A minha mãe, que se fez presente em todos os momentos do mestrado. Que me acompanhou na universidade aos finais de semana. Que, a qualquer horário, presenteava-me com seu carinho em forma de conselhos e quitutes. Pelo exemplo de determinação e força.

E a nossa quinta integrante: Sophie. Por saber a hora exata de tirar-me da frente dos textos. Pela companhia em todas as leituras, principalmente nas dos dias frios. Por ter se comportado nas minhas ausências!

Agradeço também a Universidade Federal do Paraná, que permeia minha trajetória há alguns anos e que me proporcionou o convívio e aprendizado com pessoas brilhantes. Em especial, aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração e aos amigos que ajudaram a construir esse processo de mestrado.

E, claro, àquela que me brindou com sua orientação: Professora Natália Rese. Obrigada pela confiança, incentivo e por compartilhar comigo o exemplo de ser humano e profissional.

Por todo o cuidado e atenção com que avaliaram as versões deste trabalho, e pelas inúmeras contribuições que se refletem no trabalho, agradeço ao Grupo de Pesquisa em Processo Decisório Estratégico e aos Professores que compuseram a banca de qualificação e defesa: Ludmilla Meyer Montenegro, Queila Regina Souza Matitz, e Samir Adamoglu de Oliveira.

A todos os envolvidos com o tema de “negócios sociais” que de alguma forma nortearam a abertura do campo. Aos membros das organizações Alfa e Beta, que viabilizaram o estudo, valorizando a relação colaborativa entre academia e empresas, abrindo e mantendo canais que foram essenciais para o resultado final desta pesquisa.

Era uma vez...

*Sonhar é ter um grande ideal (...):
Tão grande que não cabe inteiro nesta vida,
Tão puro que não vive em plagas deste mundo.*

Helena Kolody

RESUMO

Entende-se, neste estudo, que as organizações e a estratégia são socialmente construídas (BERGER; LUCKMANN, 2010), por isso adota-se a perspectiva da prática social para analisar ambos os conceitos – organização e estratégia –, visto que as práticas sociais são a base para o desempenho das atividades, normas e rotinas que permitem compreendê-las pelo viés construtivista. Desta maneira, parte-se da ideia de que a organização não pode ser analisada *per se*, mas pela integração dinâmica das pessoas que a constitui e pelas relações que aquela exerce com seus *stakeholders*. Adotando a perspectiva da estratégia como prática, este estudo pretende evidenciar, dentro do *strategizing*, o processo de *sensegiving* na construção de narrativas organizacionais a fim de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas. Como campo, esta pesquisa aborda as organizações híbridas, que trabalham com duas ou mais lógicas institucionais, e debruça-se sobre os negócios sociais, os quais são considerados tipos ideais de organizações híbridas (BATILLANA; LEE, 2014) e, por isso, ajudam a ilustrar a discussão a respeito da problemática proposta. Para desenvolver o argumento teórico, estruturou-se o trabalho em duas partes. Primeiramente apresenta-se a estratégia como prática e o *strategizing*, dando enfoque no processo de *sensegiving*, e as narrativas organizacionais. Posteriormente apresenta-se o conceito de lógica institucional, que dá suporte para compreender a dinâmica das organizações híbridas. Para o estudo, nesse contexto, optou-se por uma abordagem qualitativa, com epistemologia interpretativista, ontologia construtivista e análise e coleta de evidências empíricas por meio de entrevistas narrativas e documentos secundários. O campo de pesquisa escolhido foi o de negócio social, por ser considerado um tipo ideal de organização híbrida, por trabalhar com mais de uma lógica institucional, e por precisar mediar a tensão inerente a seu hibridismo por meio da negociação de sentido que se dá num processo de comunicação, atrelado às narrativas, por meio do *sensegiving* e do *sensemaking*. Foram estudadas duas organizações, aqui nominadas como Alfa e Beta, selecionadas com critérios predeterminados e com tempo de vida diferente, sendo a primeira com mais de dez anos e a segunda com menos de três. Como resultado da pesquisa evidenciou-se que a complexidade organizacional dos negócios sociais se dá pela tensão entre duas lógicas que parecem contrastantes, mas que permitem a uma organização operar de modo a conquistar sua sustentabilidade, uma vez que no caso dos negócios sociais as lógicas de mercado dão sustentação para que seja possível alcançar o benefício social. No entanto, dada essa dualidade e contraste aparente essas organizações precisam reforçar seu esforço de *sensegiving* para suas narrativas, a fim de explicitar essas duas lógicas e situar-se enquanto organizações híbridas do tipo negócio sociais, e com a finalidade de auxiliar na compreensão de seus públicos para o entendimento de sua estratégia – o que também confere legitimidade organizacional e faz a estratégia ser para a organização o mesmo que a personalidade seria para um indivíduo. Por fim, constatou-se que o *sensegiving*, no processo de elaboração de sentido para a estratégia dessas organizações, ocorreu de forma a alcançar um objetivo maior: o funcionamento e sobrevivência organizacional. Para que isso seja possível a organização orienta seus textos de forma diferenciada aos *stakeholders*, de maneira que cada um recebe a mensagem que orienta o seu papel dentro do “bom funcionamento” da estratégia, evidenciando-se para isso alguns pontos em

determinados textos, sem omitir a estratégia, e a identidade da empresa: ser um negócio social.

Palavras-chave: Estratégia como prática. *Strategizing*. *Sensegiving*. Narrativa. Hibridismo organizacional.

ABSTRACT

This study acknowledges that organizations and strategy are socially constructed (BERGER; LUCKMANN, 2010), therefore adopts a social practice perspective to analyze both concepts – organization and strategy – because social practices are the background for performance activities, norms and routines that allow them to be understood through the constructivist bias. In this way, it starts from the idea that the organization cannot be analyzed *per se*, but by the dynamic integration of the people that constitute it and the relations that it exerts with its stakeholders. Adopting the perspective of strategy as a practice, this study intends to highlight, within strategies, the process of sensegiving in the construction of organizational narratives, in order to understand the perception in the process of elaboration of the strategic sense in hybrid organizations. As a field, this research approaches the hybrid organizations that work with two or more institutional logics and focus on social enterprises, which are considered ideal types of hybrid organizations (BATILLANA, LEE, 2014) and, therefore, help to illustrate the discussion about the proposed problem. To develop the theoretical argument, the study was structured in two steps. At first, it presents strategy as practice and strategy, aiming on the process of sensegiving and organizational narratives. Subsequently, the concept of institutional logic is presented, which supports the understanding of the dynamics of hybrid organizations. For that, a qualitative approach was chosen, with interpretative epistemology, constructivist ontology and empirical evidence collection and analysis through narrative interviews and secondary documents. The chosen field of research was the social business, which is considered an ideal type of hybrid organization, because it works with more than one institutional logic and because it needs to mediate the tension inherent to its hybridism through the negotiation of meaning that occurs in a Communication Process, connected to narratives, through sensegiving and sensemaking. Two organizations were studied, here indicated as Alfa and Beta, selected with predetermined criteria and with different lifetime, being the first with more than ten years and the second with less than three. As a result of the research, it was found that the organizational complexity of social business is due to its tension between two logics that seem to contrast, but allow an organization to operate in order to achieve its sustainability, since in the case of social business, the market logics provide support for that social benefit be achievable. However, given this duality and apparent contrast, these organizations need to reinforce their sensegiving efforts for their narratives, in order to explicit these two logics and situate themselves as hybrid corporate-type social organizations and with the aim of helping the understanding of its audiences for the understanding of its strategy – which also confers organizational legitimacy and makes the strategy for the organization the same as the personality would be for an individual. Finally, it was verified that the sensegiving, in the process of elaborating the sense for the strategy of these organizations, occurred to reach a greater objective: the operation and the organizational survival. For this to be possible, the organization guides its texts differently to the stakeholders, so that each one receives the message that guides their role in the "good functioning" of the strategy, highlighting some points in certain texts, without omitting the strategy, and Business identity: be a social business.

Keywords: Strategy as practice. Strategy. Sensegiving. Narrative. Organizational Hybridization.

RESUMEN

Se considera en este estudio que las organizaciones y la estrategia son socialmente construidas (BERGER; LUCKMANN, 2010), por lo cual se ha adoptado la perspectiva de la práctica social para analizar ambos conceptos: organización y estrategia; debido a que las prácticas sociales son la base para el desempeño de las actividades, normas y rutinas que permiten comprenderlas por la lente constructivista. De esta manera, se parte de la idea de que la organización no puede ser analizada *per se*, pero puede serlo por la integración dinámica de las personas que la constituyen y por las relaciones que ejerce con sus *stakeholders*. Adoptando la perspectiva de la estrategia como práctica, este estudio pretende evidenciar, dentro del *strategizing*, el proceso de *sensegiving* en la construcción de narrativas organizacionales con el fin de comprender al *sensegiving* en el proceso de elaboración del sentido de la estrategia de organizaciones híbridas. En el campo, esta investigación aborda a este tipo de organizaciones, las cuales trabajan con dos o más lógicas institucionales, y se centra en los negocios sociales, considerados tipos ideales de organizaciones híbridas (BATILLANA; LEE, 2014); es por ese motivo que ayudarán a ilustrar la discusión al respecto de la problemática propuesta. Para desarrollar el argumento teórico, se estructuró el trabajo en dos partes. Primero se presenta la estrategia como práctica y el *strategizing*, centrándose en el proceso de *sensegiving* y en las narrativas organizacionales. Posteriormente se presenta el concepto de lógica institucional, como soporte para comprender la dinámica de las organizaciones híbridas. Para el presente estudio, en ese contexto, se optó por un abordaje cualitativo, con epistemología interpretativista, ontología constructivista y análisis y recolección de evidencias empíricas por medio de entrevistas narrativas y de documentos secundarios. El campo de investigación escogido fue el negocio social, por ser considerado un tipo ideal de organización híbrida, por trabajar con más de una lógica institucional, y por la necesidad de mediar la tensión inherente a su hibridez por medio de la negociación del sentido que se da en un proceso de comunicación, vinculado a las narrativas, por medio del *sensegiving* y del *sensemaking*. Fueron estudiadas dos organizaciones, nominadas como Alfa y Beta, seleccionadas por criterios predeterminados y con tiempo de vida diferente, teniendo la primera más de diez años y la segunda menos de tres. Como resultado de la investigación se evidenció que la complejidad organizacional de los negocios sociales se da por la tensión entre dos lógicas que parecen contrastantes, pero que permiten a una organización operar con el fin de lograr la sustentabilidad, en función de que en el caso de los negocios sociales las lógicas de mercado brindan sustentación para que sea posible alcanzar el beneficio social. Sin embargo, teniendo en cuenta esa dualidad y contraste aparente, esas organizaciones precisan reforzar sus esfuerzos de *sensegiving* en sus narrativas, con el objetivo de explicitar esas dos lógicas y situarse como organizaciones híbridas del tipo negocio social; y con la finalidad de auxiliar en la comprensión de sus públicos para el entendimiento de su estrategia; lo que también proporciona legitimidad organizacional y hace a la estrategia ser para la organización, lo mismo que la personalidad sería para un individuo. Finalmente, se constató que el *sensegiving*, en el proceso de elaboración del sentido para la estrategia de esas organizaciones, se llevó a cabo con el fin de alcanzar un objetivo mayor: el funcionamiento y supervivencia organizacional. Para que eso sea posible, la organización orienta sus textos de forma diferenciada a los *stakeholders*, para que cada uno reciba el mensaje que guía su papel dentro del “buen funcionamiento” de la estrategia; evidenciándose con dicho fin, algunos

puntos en determinados textos, sin omitir la estrategia y la identidad de la empresa: ser un negocio social.

Descriptores: Estrategia como práctica. *Strategizing*. *Sensegiving*. Narrativa. Hibridismo organizacional.

RÉSUMÉ

Il est considéré dans cette étude que les organisations et la stratégie sont socialement construites (BERGER, LUCKMANN, 2010). Elle adopte donc une perspective de la pratique sociale pour analyser les deux concepts - organisation et stratégie - parce que les pratiques sociales sont le fondement des activités de performance, de normes et de routines qui leur permettent d'être comprises à travers le biais constructiviste. De cette façon, Il considéré que l'organisation ne peut pas être analysée en soi, mais par l'intégration dynamique des personnes qui la constituent et des relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes. En adoptant la perspective de la stratégie comme pratique, cette étude vise à mettre en évidence, au sein des stratégies, le processus de *sensegiving* dans la construction des récits organisationnels, afin de comprendre la perception dans le processus d'élaboration du sens stratégique dans les organisations hybrides. En tant que domaine, cette recherche se rapproche des organisations hybrides qui travaillent avec deux logiques institutionnelles ou plus et qui se concentrent sur les entreprises sociales, qui sont considérées comme des types idéaux d'organisations hybrides (BATILLANA, LEE, 2014) et contribuent ainsi à illustrer la discussion sur le problème proposé. Pour développer l'argument théorique, l'étude a été structurée en deux étapes. Dans un premier temps, elle présente la stratégie comme pratique et stratégie, visant le processus de *sensegiving* et les récits organisationnels. Par la suite, le concept de logique institutionnelle est abordé, ce qui soutient la compréhension de la dynamique des organisations hybrides. Pour cela, une approche qualitative a été choisie, avec l'épistémologie interprétative, l'ontologie constructiviste et la collecte et l'analyse de données empiriques à travers des entretiens narratifs et des documents secondaires. Le domaine de recherche choisi était l'entreprise sociale, considérée comme un type idéal d'organisation hybride, parce qu'elle travaille avec plus d'une logique institutionnelle et parce qu'elle a besoin de médier la tension inhérente à son hybridisme par la négociation de sens qui se produit dans un processus de communication, relié aux récits, à travers le *sensgiving* et le *sensemaking*. Deux organisations ont été étudiées, désignées ici Alfa et Beta, sélectionnées selon des critères prédéterminés et ayant une durée de vie différente, la première ayant plus de dix ans et la seconde ayant moins de trois ans. À la suite de la recherche, il a été constaté que la complexité organisationnelle de l'entreprise sociale est due à la tension entre deux logiques qui semblent contraster, mais permettent à une organisation de fonctionner afin d'atteindre sa durabilité, puisque dans le cas des affaires sociales. Les logiques du marché fournissent un soutien pour que l'avantage social soit réalisable. Cependant, en raison de cette dualité et de ce contraste apparent, ces organisations doivent renforcer leurs efforts de lecture des sens pour expliquer ces deux logiques et se situer en tant qu'organisations sociales hybrides de type corporatif et dans le but d'aider à la compréhension de ses publics Pour la compréhension de sa stratégie - qui confère également la légitimité organisationnelle et rend la stratégie pour l'organisation la même que la personnalité serait pour un individu. Enfin, il a été vérifié que le *sensgiving*, dans le processus d'élaboration du sens pour la stratégie de ces organisations, s'est produite pour atteindre un objectif plus grand: l'opération et la survie organisationnelle. Pour que cela soit possible, l'organisation guide ses textes différemment aux parties prenantes, afin que chacun reçoive le message qui guide son rôle dans le « bon fonctionnement » de la stratégie, mettant en évidence certains points dans certains textes, sans omettre la stratégie et l'identité de l'entreprise: être une entreprise sociale.

Mots-clés: Stratégie comme pratique. Stratégie. Sensegiving. Récit. Hybridation organisationnelle.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	– QUADRO CONCEITUAL PARA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	33
FIGURA 2	– INTEGRANDO PRÁXIS, PRÁTICA E PRATICANTES.....	36
FIGURA 3	– MODELO DE INTEGRAÇÃO DAS NARRATIVAS À ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	37
FIGURA 4	– MODELO DE <i>ORGANIZING</i> DE WEICK.....	40
FIGURA 5	– O CICLO SEQUENCIAL E RECÍPROCO DO <i>SENSEMAKING</i> E DO <i>SENSEGIVING</i>	47
FIGURA 6	– TRIPÉ DA LÓGICA INSTITUCIONAL.....	53
FIGURA 7	– DESENHO DA PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	61
FIGURA 8	– DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO ALFA.....	85
FIGURA 9	– DINÂMICA ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO BETA.....	111

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– FATORES QUE DISTINGUEM ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS DE ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS.....	57
QUADRO 2	– RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	73
QUADRO 3	– DADOS SECUNDÁRIOS ANÁLISADOS.....	73
QUADRO 4	– FONTE E EVIDÊNCIAS	74
QUADRO 5	– CINCO PONTOS QUE REVELAM A ESTRUTURA DA NARRATIVA.....	76
QUADRO 6	– FONTE E EVIDÊNCIA EM ALFA.....	105
QUADRO 7	– FONTE E EVIDÊNCIA EM BETA.....	120
QUADRO 8	– AS HISTÓRIAS E OS FOCOS NARRATIVOS.....	127

LISTA DE SIGLAS

NITS	–	Núcleo Interdisciplinar do Terceiro Setor
ONG	–	Organização Não Governamental
OSCIP	–	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
SAP	–	<i>Strategy as Practice</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	20
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
1.1.1	Objetivo geral.....	24
1.1.2	Objetivos específicos.....	24
1.2	JUSTIFICATIVAS PRÁTICA E TEÓRICA.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	30
2.1	A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	30
2.2	<i>STRATEGIZING</i> E <i>ORGANIZING</i>	37
2.2.1	<i>Sensemaking</i> , <i>sensegiving</i> e narrativa organizacional.....	41
2.2.1.1	<i>Sensemaking</i> : um processo influenciado pelo <i>sensegiving</i>	43
2.2.1.2	<i>Sensegiving</i> no processo de elaboração de sentido: a narrativa organizacional.....	46
2.3	LÓGICA INSTITUCIONAL.....	51
2.3.1	Organizações híbridas.....	54
2.3.1.1	Negócios sociais.....	58
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	62
3.1.1	Perguntas de pesquisa.....	62
3.2	CATEGORIAS DE ANÁLISE: CONCEITOS E FORMA DE APREENSÃO.....	62
3.2.1	Definição de outros termos relevantes.....	66
3.3	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	67
3.4	CONCEPÇÃO FILOSÓFICA.....	68
3.5	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	69
3.6	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS.....	75
3.7	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	76
3.7.1	Escolha da unidade social de análise.....	77
3.7.2	Nível e unidade de análise.....	79
3.8	CREDIBILIDADE.....	80
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	83

4.1	DESCRIÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES.....	84
4.1.1	Organização Alfa.....	84
4.1.1.1	O negócio social: uma organização híbrida, suas lógicas e a tensão.....	87
4.1.1.2	<i>Sensegiving</i> e as Narrativas.....	94
4.1.1.3	Síntese: Alfa, seus <i>stakeholders</i> e a mensagem organizacional.....	104
4.1.2	Organização Beta.....	108
4.1.2.1	O negócio social: uma organização híbrida, suas lógicas e a tensão.....	111
4.1.2.2	<i>Sensegiving</i> e as Narrativas.....	114
4.1.2.3	Síntese: Beta, seus <i>stakeholders</i> e a mensagem organizacional.....	119
4.2	OS NEGÓCIOS SOCIAIS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO ALFA E A ORGANIZAÇÃO BETA.....	121
4.3	A HISTÓRIA DE UM NEGÓCIO SOCIAL.....	126
4.3.1	Eu, a causa e o negócio social: a história dos fundadores.....	128
4.3.2	Eu e a causa: a história do funcionário que veio atraído pela causa do negócio social.....	129
4.3.3	Eu e o negócio: a história do funcionário que chegou sem saber o que era um negócio social.....	130
4.3.4	Eu e o negócio: a história do funcionário que viu no negócio social um emprego.....	130
4.3.5	O negócio social: não somos uma ONG.....	121
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135
5.1	SUGESTÃO PARA FUTURAS PESQUISAS.....	140
	REFERENCIAS.....	143
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	151

1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento das organizações como fenômeno complexo direciona a necessidade em compreendê-lo. As organizações contemporâneas têm se apresentado como um desafio tanto para gestores quanto para pesquisadores (AUSTIN *et al.*, 2006). Formas tradicionais de organização têm sido resignificadas e redesenhadas, oferecendo ao campo organizacional perspectivas de estudo que ainda são incipientes na academia (LEADBEATER, 1997).

Alguns modelos de negócios parecem desafiar gestores e pesquisadores, uma vez que rompem com desenhos operacionais e estratégicos já consolidados e propõe-se a oferecer o que, num primeiro momento, pode soar não sustentável frente ao tipo de mercado que se consolidou socialmente. Entre esses novos formatos de empresa, estão os negócios sociais que ofertam como produto ou serviço principal a solução para problemas sociais e/ou ambientais e obrigam os membros dessas organizações a pensar a prática cotidiana da organização pelo viés de lógicas que parecem ser conflitantes: a do negócio, voltado para o mercado e a busca do lucro, e a do social, com foco no benefício social – sendo este último o produto central e principal da empresa. Mas como sustentar esse formato na prática?

Toma-se como ponto de partida para essa discussão um ponto anterior a própria sustentabilidade do negócio e que permeia e dá base para a construção e manutenção desse modelo híbrido de organizações: é preciso compreender a essência dessas empresas – o que é, o que faz e como opera – para então gerar ações que a coloquem em movimento. Essa compreensão passa por um processo de comunicação, pautado na elaboração de sentido e permeado por dois “sub-processos” que auxiliam os sujeitos a situa-se, “digerir” as palavras e textos para, posteriormente, gerar uma ação: o *sensegiving* e o *sensemaking*.

Este estudo entende que as organizações e a estratégia são socialmente construídas (BERGER; LUCKMANN, 2010), por isso adota a perspectiva da prática social para olhar esses fenômenos, uma vez que as

práticas sociais são a base para o desempenho das atividades, normas e rotinas que permitem compreender esses dois objetos de estudo – organização e estratégia – por um viés construtivista.

Adotando a perspectiva da estratégia com a prática, este estudo pretende evidenciar, dentro do *strategizing*, o processo de *sensegiving* da construção de narrativas organizacionais a fim de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas. Como campo, esta pesquisa aborda as organizações híbridas, que trabalham com duas ou mais lógicas institucionais, e debruça-se sobre os negócios sociais, que são considerados tipos ideais de organizações híbridas (BATILLANA; LEE, 2014).

Para desenvolver o argumento teórico, estruturou-se o trabalho em duas partes. Primeiramente apresenta-se a estratégia como prática e o *strategizing*, dando enfoque no processo de *sensegiving*, e abordando como essas categorias estão atreladas às narrativas organizacionais. Posteriormente traz-se a discussão sobre lógicas institucionais atreladas às organizações híbridas e a apresentação do campo de pesquisa: os negócios sociais.

Para responder o problema de pesquisa – **como se dá o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas?** –, parte-se de uma abordagem interpretativista da estratégia, que por meio da perspectiva da estratégia como uma prática social considera que os contratos e relações sociais são o substrato para a existência das organizações, uma vez que as ações dos sujeitos, que cooperam a fim de atingirem determinados objetivos, permeiam a construção organizacional. A abordagem da estratégia como prática social é, dessa forma, um dos caminhos para os estudos que têm seu objetivo atrelado à compreensão das organizações e do fazer da estratégia, o *strategizing*.

O *strategizing*, por sua vez, está relacionado a um processo narrativo, permeado por textos que são produzidos e ajudam no fazer estratégia. Esses textos são essenciais para o *strategizing*, uma vez que são a base para a integração das *práxis*, prática e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (FENTON, LANGLEY, 2011).

Nesse contexto as narrativas funcionam, na mente do sujeito, como instrumentos para construção da realidade (BRUNER, 1997), a qual pode ter múltiplas interpretações (BOJE, 1991). Assim, num processo de negociação e integração para que as pessoas cooperem a fim de alcançar seus objetivos, a comunicação e a linguagem assumem um papel de centralidade (EISENBERG, 2006). Em outras palavras: as organizações são formadas por pessoas, que interagem e a constroem, e para que os objetivos organizacionais sejam alcançados é preciso haver uma comunicação que dê conta da negociação dos sentidos, por meio de um processo integrado de *sensemaking* e *sensegiving* e que é reflexo e refletido nas narrativas. As narrativas, por constituírem a realidade, possibilitam compreender como se dão os fenômenos organizacionais (BROWN, 2013). Assim, a abordagem com foco em narrativas apresenta-se neste trabalho como uma forma que pode auxiliar na compreensão da estratégia como prática, tendo em vista que a narrativa pode ser crítica para o *sensemaking* e *sensegiving* das organizações (FENTON; LANGLEY, 2011).

Tendo delineado anteriormente a primeira parte do argumento, traz-se, para completar o raciocínio argumentativo que atende a problemática de pesquisa, a discussão a respeito das lógicas institucionais, a partir das quais as organizações são entendidas como um composto de contradições e dinâmicas assentadas sobre o tripé do sujeito, da prática e do objeto (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; FRIEDLAND *et al.*, 2014). A lógica institucional ainda pode ser apresentada como sendo construída, permeada por padrão de valores, crenças e outros símbolos culturais e práticas materiais, por meio dos quais os sujeitos e as organizações significam suas atividades no tempo e espaço (THORNTON, 2012), o que nos remete à perspectiva da estratégia como prática, que considera que as práticas sociais são a base para o desempenho das atividades.

Ligado intimamente ao conceito de lógica institucional está o de hibridismo organizacional, no qual se trabalha a ideia de que as organizações podem operar dentro de duas ou mais lógicas, simultaneamente. Essas organizações possuem a capacidade de combinar as lógicas a fim de atender as pressões e dar conta das tensões institucionais (BATTILANA; DORADO,

2010). Para lidar com essa tensão as organizações, numa perspectiva da estratégia como prática, trabalham com textos narrativos, buscando racionalizar as ações coletivas como sendo um processo construído pelas organizações (WEICK, 1995) por meio do *sensegiving* e do *sensemaking*. Assim, parte-se da ideia que as organizações, por meio dos sujeitos, nesse contexto, enunciam esforços para construir narrativas, se envolvendo num processo ativo de *sensegiving*, o qual tem como objetivo comunicar seu conteúdo estratégico – tal como propósito, produtos e serviços, etc. Deste modo, entende-se que as narrativas organizacionais estão pautadas num esforço de *sensegiving*.

Optou-se por trabalhar *sensegiving* e narrativas organizacionais juntamente com hibridismo organizacional uma vez que essas organizações trabalham com mais de uma lógica institucional, o que desenha a tensão inerente a essa pluralidade (BATILLANA; LEE, 2014) e que estaria refletida nos textos organizacionais. Em outras palavras: no hibridismo, uma vez que se precisam acomodar as diferentes tensões na elaboração de sentido da estratégia, há no processo de produção de sentido um esforço de influenciá-lo, e isso se dá pelo *sensegiving*, movimento que se quer observar neste estudo.

Nas seções que seguem a introdução, será dado o referencial teórico, no qual se apresenta, buscando seguir a linha argumentativa da introdução: a perspectiva da estratégia como prática; o *strategizing* e o *organizing*, dando foco ao *sensegiving*; e finalizando com a narrativa organizacional. Num segundo momento, resgata-se o conceito de lógica institucional, para adentrar ao tema das organizações híbridas e por fim apresentar o campo de pesquisa: os negócios sociais. Na sequência colocam-se os procedimentos metodológicos; a descrição e análise dos dados e as considerações finais.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o propósito de atender o questionamento proposto no problema de pesquisa deste estudo, delinear-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, apresentados a seguir:

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos deste trabalho citam-se:

1. Descrever a estratégia das organizações investigadas.
2. Caracterizar as mensagens, referentes à estratégia organizacional, empreendidas pela organização.
3. Descrever as narrativas organizacionais, referentes à estratégia organizacional, empreendidas pela organização.
4. Analisar o sentido atribuído pela organização a sua estratégia em cada narrativa descrita.

1.2 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS E TEÓRICAS

Percebe-se um movimento das organizações contemporâneas, que direciona a necessidade da compreensão da complexidade do fenômeno organizacional, uma vez que estas têm se apresentado como um desafio tanto no campo da prática profissional quanto no campo dos estudos organizacionais. As formas de organizações tidas como tradicionais estão sendo resignificadas e redesenhadas, apresentando ao campo organizacional uma nova perspectiva de atuação, profissional e acadêmica.

Ao empreender esta pesquisa pretende-se contribuir para o desenvolvimento da área de administração – tanto no campo prático quanto acadêmico –, especialmente em relação à abordagem da estratégia como prática e buscando compreender o *sensegiving* na elaboração do sentido da estratégia de organizações híbridas, em particular em relação ao campo de pesquisa do estudo: os negócios sociais, que estão dentro do movimento de resignificação das organizações tradicionais. Espera-se colaborar para com os estrategistas de negócios sociais a fim de ajudar no melhor entendimento de

quais são as lógicas institucionais que conferem hibridismo aos negócios sociais. Além disso, por meio da análise de duas organizações com tempos de vida diferentes, pretende-se ilustrar ou contar a história geral dos negócios sociais, compartilhando as semelhanças e dissonâncias em um quadro que quer auxiliar na compreensão das narrativas desses tipos de organizações.

Entende-se que trazendo a questão da prática social para esta pesquisa, contribui-se para expandir o campo dos estudos organizacionais, especialmente à linha da estratégia como prática, uma vez que o objetivo desta pesquisa está voltado para a compreensão do *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas, ou seja, olhando para os processos, rotinas e atividades organizacionais, pretende-se compreender o “fazer estratégico”.

Segundo Johnson (2007) “essa abordagem [da estratégia como prática] também ajuda a integrar aspectos diferentes da pesquisa na área da estratégia e oferece *insights* que irão ajudar aos gerentes a trabalharem de maneira mais eficaz”. Dentro desse contexto, quer-se também contribuir para os estudos das práticas, no campo organizacional, explorando as relações intersubjetivas que se dão tanto no ambiente interno, externo e na relação desses dois, uma vez que existem influências de ambos os lados da sociedade (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A tríade *práxis*, prática e praticantes, proposta por Whittington (2006) vai ao encontro justamente dessas relações – dos sujeitos, seus grupos e as organizações, sejam em ambientes internos e/ou externos, ou seja, em interação com a sociedade –, pois possibilitam estudar os níveis micro e o macro, interno e externo à organização, respectivamente. Isso porque os praticantes permitem a integração entre o que é interno (*práxis*) e o que é externo (prática).

Assim entende-se a prática como o fluxo de atividades organizacionais, situadas e socialmente construídas e executadas, tanto de caráter formal ou informal, e cujas realizações estão atreladas às interações entre os contextos macro e micro – que se influenciam mutuamente. Pode-se então dizer que o foco da estratégia como prática está na estratégia enquanto “uma ‘prática social, na qual os praticantes da estratégia agem e interagem”

(WHITTINGTON, 1996, p. 731). Nesse contexto, agendas de pesquisa relacionadas à estratégia como prática sugerem que as narrativas organizacionais merecem especial atenção, uma vez que são um caminho para o estabelecimento da relação anteriormente desenhada.

Além disso, Brown e Thompson (2013), dizem que nesse contexto a abordagem micro-meso-macro, centrada na narrativa e no *storytelling*, ainda é bastante carente, dado o estágio inicial do campo. Os autores, que indicam a saturação dos estudos em estratégia, afirmam que há cada vez mais um crescente interesse pelo estudo da estratégia sob a perspectiva da prática e do *strategizing*. Na perspectiva da estratégia como prática social a estratégia é considerada um processo – o de fazer estratégia –, o *strategizing*, que é realizado por atores, os estrategistas (WHITTINGTON, 2006). O *strategizing* resulta da intersecção ou interconexão da tríade *práxis*, prática e praticantes (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007).

O *strategizing* está relacionado ao fazer da estratégia em si e pode ser entendido pelo Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (RESE *et al.*, 2016, adaptado de FENTON; LANGLEY, 2011), que transfere as três dimensões da estratégia como prática para o contexto das narrativas, do texto da estratégia e dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*. Desse modo, justifica-se trazer para este estudo as narrativas organizacionais, o *sensemaking* e o *sensegiving*.

Fenton e Langley (2011) apresentam como agenda de pesquisa, inclusive, as narrativas relacionadas à abordagem da estratégia como prática. Por fim, lembra-se que este trabalho tem foco no processo de *sensegiving* dado a escassez de estudos que permeiam o tema. Notou-se no levantamento sobre o assunto número escasso sobre a temática, uma vez que quando se estuda os processos de *sensemaking* e *sensegiving*, o recorte em sua maioria é realizado no primeiro, por esse motivo empreende-se um esforço de pesquisa voltado para a compreensão do *sensegiving*.

A temática das lógicas institucionais, também presente nesse trabalho, tem recebido especial atenção nos veículos de publicação acadêmica, dada a necessidade de um maior entendimento das complexidades ligadas a elas. Em 2014 a Revista *Strategic Organization* lançou uma chamada intitulada *Special*

Issue of Strategic Organization: “Strategic Responses to Institutional Complexity”. De acordo com seus editores, Vermeulen, Zietsma, Greenwood e Langley “nosso conhecimento de como as empresas e as organizações respondem a múltiplas lógicas institucionais, com demandas conflitantes, é limitado, pois poucos estudos examinaram os conflitos e lutas que resultam” (ZILBER, 2011). Ao encontro dessa agenda de pesquisa situa-se a proposta da presente pesquisa.

Doherty *et al.* (2014) colocam outro ponto importante a ser trabalhado no campo de organizações híbridas e que se busca discutir neste trabalho, que é justamente como se dá a questão da tensão das lógicas institucionais frente aos diferentes e, às vezes, inclusive, contrastantes *stakeholders*. Traz-se para o estudo as lógicas institucionais justamente para dar suporte ao hibridismo organizacional. Apesar de não ser o foco deste trabalho, as lógicas institucionais em si, elas permitem a compreensão das próprias práticas organizacionais e de como se dão as relações à tríade *práxis*, prática e praticantes (THORTON; OCASIO; LOUNSBURY, 2012).

Para viabilizar a análise a que se propõe este trabalho, fez-se o recorte de organizações híbridas, com foco em negócios sociais. Primeiro, a escolha foi feita tomando por base o argumento de Battilana e Lee (2014) de que os negócios sociais são tipos ideais de organizações híbridas, uma vez que trabalham sob duas lógicas institucionais: a do negócio em si e a da causa social. Ainda justifica-se a escolha dos negócios sociais porque nota-se uma necessidade no campo para aprofundar estudos do tema de organizações híbridas com essa configuração, uma vez que cada vez mais as organizações estão tentando situar-se neste campo (BATTILANA; LEE, 2014).

Além disso, como colocam Afuah e Tucci (2013) os questionamentos científicos em torno dos negócios sociais não têm contribuído para real evolução do tema. Os autores citam dois pontos específicos que ajudam a embasar a escolha do campo: (1) a compaixão não é o ponto de partida adequado para estudar a origem do fenômeno de organizações com cunho social, e (2) as pesquisas dentro dessa temática deveriam centrar-se em como as oportunidades de negócios sociais evoluíram (AFUAH; TUCCI, 2013).

Apresentados os pontos anteriores, acredita-se que o presente estudo contribuirá para desvelar questões relacionadas a um formato, dos negócios sociais – considerados como uma forma organizacional nascida da transformação de negócios tradicionais, como exposto no primeiro parágrafo desta subseção –, não tão recente, mas que ainda apresenta lacunas acadêmicas e que ainda é explorado também por praticantes. A própria abordagem em relação ao tema dos “negócios sociais” aqui elegida é distinta e vai ao encontro da crítica feita por Afuah e Tucci (2013): apesar de permear-se a questão da origem das empresas analisadas, não toma-se isso como ponto de partida (1); e apresenta-se duas empresas nascidas em momentos distintos do desenvolvimento dos negócios sociais, a fim de observá-las como empresas orientadas por similaridades, mas fundadas em contextos diferentes (2). Acrescenta-se ainda o “olhar para as tensões” inerentes aos negócios sociais, permitindo aos praticantes terem mapeado as lógicas com as quais precisam trabalhar e como isso deve estar refletido na estratégia e nas narrativas que permeiam o *strategizing*.

Dessa maneira, apresentam-se contribuições para a teoria e também para os participantes dessas organizações, uma vez que os ajudam a situar-se e compreender não só as tensões inerentes ao formato, mas também ao contexto social de surgimento e como isso se reflete tanto na estratégia como nas narrativas construídas para os diferentes públicos, orientando a prática cotidiana na estratégia nesse tipo de empresa. E, por este motivo, a abordagem da estratégia como prática é fundamental ao trabalho, uma vez que olha para as relações intersubjetivas, tanto internas quanto externas à organização. Além disso, abordar a estratégia como prática ajudou na compreensão das atividades e rotinas que são construídas para lidar com as relações intersubjetivas e integrar os níveis organizacionais.

A aproximação entre a estratégia como prática e as narrativas, seguindo o Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (RESE *et al.*, 2016, adaptado de FENTON; LANGLEY, 2011) também é chave para o objetivo deste estudo, uma vez que permite a compreensão da elaboração de sentido da estratégia para os seus públicos, por meio da narrativa e do processo de *sensegiving*. Apesar do termo *sensegiving* não fazer parte do

repertório da empresa e dos praticantes da estratégia, compreender o processo de elaboração de sentido das narrativas e a importância no processo de negociação e compartilhamento da estratégia, auxiliará os negócios sociais a pensarem suas tensões e orientar seus discursos a fim de fortalecer a estrutura enquanto “negócio social”, além de viabilizar o propósito organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Adotando a perspectiva da estratégia como prática, este estudo pretende evidenciar, dentro do *strategizing*, o processo de *sensegiving* na construção de narrativas organizacionais. Como campo, esta pesquisa aborda as organizações híbridas, que trabalham com duas ou mais lógicas institucionais, e debruça-se sobre os negócios sociais, que são considerados tipos ideais de organizações híbridas (BATILANA; LEE, 2014).

Para desenvolver o argumento teórico, estruturou-se o trabalho em duas partes. Primeiramente apresenta-se a estratégia como prática e o *strategizing*, dando enfoque ao processo de *sensegiving*, e abordando como essas categorias estão atreladas às narrativas organizacionais. Posteriormente traz-se a discussão sobre lógicas institucionais atreladas às organizações híbridas e a apresentação do campo de pesquisa: os negócios sociais.

2.1 A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Entende-se, neste estudo, que as organizações e a estratégia são socialmente construídas (BERGER; LUCKMANN, 2010) e adota-se a perspectiva da prática social para olhá-las porque as práticas sociais são a base para o desempenho das atividades, normas e rotinas que permitem compreendê-las pelo viés construtivista.

Em 1996 Whittington apresentou, no que é considerado o artigo seminal da estratégia como prática – *strategy as practice* (SAP) –, um novo enfoque para a abordagem da estratégia, que trazia a perspectiva da prática e sobre “como os praticantes da estratégica agem e interagem” (p.1). De acordo com Whittington (1996), pensar a estratégica por este viés implica num novo pensamento estratégico, que desloca a competência central das organizações para a prática da estratégia. Desse modo a estratégia não é algo que a organização tem, mas é vista como algo que as pessoas fazem (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006). Assim, passa-se a discutir a estratégia como algo que é realizado pelas pessoas, ao invés de considerá-la como um ativo da organização (WHITTINGTON, 2002, 2006).

A abordagem da estratégia como prática passou a despertar interesse dos pesquisadores e tornou-se frutífera para o campo, resultando em trabalhos importantes para a compreensão da estratégia (Jarzabkowski, 2004; 2005; Jarzabkowski *et al.*, 2007; Jarzabkowski; Spee, 2009; Jarzabkowski; Wilson, 2006; Seidl; Whittington, 2014; Whittington, 2002; 2006; 2007; Wilson; Jarzabkowski, 2004), do fazer da estratégia (Jarzabkowski; Seidl, 2008; Spee; Jarzabkowski, 2011), sobre o papel dos sujeitos nesse processo de construção e prática da estratégia (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski; Wilson, 2006) e ainda sobre a legitimidade a respeito do fazer a estratégia (Jarzabkowski; Wilson, 2006; Whittington, 2006).

Neste estudo, abordar a estratégia pela perspectiva da prática dá base para compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas, pois por esta perspectiva, é possível, considerando a construção, por meio das práticas, tanto da estratégia quanto da organização em si, dar conta do fazer estratégia, do entendimento da ação dos sujeitos e sobre a legitimidade das práticas que dizem respeito ao “fazer estratégico”, especialmente no campo de estudo em que se trabalha: o das lógicas institucionais em organizações híbridas formatadas como negócios sociais.

Além disso, a estratégia como prática está diretamente relacionada ao *strategizing* e, conseqüentemente, ao *organizing* (BALOGUN *et al.*, 2014, LA VILLE; MONOUD, 2003; MANTERE, 2013) o que mais uma vez vai ao encontro do objetivo de pesquisa, no sentido que viabiliza compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas. O “fazer estratégia”, entendido como *strategizing*, coloca a estratégia como processual, no qual há necessidade da construção (*sensegiving*) e produção de significado (*sensemaking*) para que seja viável o *organizing*, por isso a perspectiva da estratégia como prática é o substrato deste estudo.

A perspectiva da estratégia como prática social está atrelada ao movimento da virada prática nos estudos organizacionais (WHITTINGTON, 2008). Segundo Whittington (1996), os estudos sobre prática já permeavam outras áreas do conhecimento, por isso, antes de dar continuidade à discussão

da estratégia como prática, abre-se um parêntese para retomar brevemente o que se entende por prática: “os estudiosos da prática examinam a forma como os atores interagem com as características sociais e físicas do contexto nas atividades cotidianas que constituem a prática” (JARZABKOWSKI, 2003, p.1).

Anthony Giddens, Michel de Certeau, Michel Foucault e Pierre Bourdieu marcam o campo de pesquisa em relação às práticas (WHITTINGTON, 2006). O termo “prática” diz respeito a uma atividade ou ação que é realizada de forma repetitiva, tornando-se algo “praticado”, que quer dizer que essas atividades ou ações atingiram um nível recorrente e rotinizado de realização (JARZABKOWSKI, 2004).

Os pressupostos da estratégia como prática tem como base os conhecimentos das ciências sociais e das teorias culturais. Pelo olhar da estratégia como prática as práticas cotidianas são o alicerce do fazer da estratégia, numa visão processual. Trazendo para o campo da estratégia as práticas são hábitos, artefatos e modelos socialmente definidos de agir, por meio do qual se constroem os fluxos da atividade estratégica (WHITTINGTON, 2001). A perspectiva da prática situa a compreensão da estratégia enquanto um fenômeno presente, que ocorre no dia a dia da organização, que se dá por meio das interações dos sujeitos e do ambiente e que estão em constante construção e reconstrução.

Os trabalhos anteriores ao artigo seminal de Whittington (1996) revelavam a predominância da orientação teórica, das pesquisas em estratégia, influenciadas pela orientação econômica. Foi a preocupação em compreender as diferenças entre a teoria e o que as pessoas fazem que deu origem ao interesse à abordagem da “prática” nas literaturas de estratégia (JARZABKOWSKI, 2004).

O trabalho de Whittington (1996) inaugurou um novo olhar sob a estratégia, no qual se dava espaço para as questões sociais de interação entre os praticantes, permitindo compreender a relação entre eles. Tratar a estratégia como uma prática significa buscar explicar como os atores gerenciais realizam o trabalho de estratégia, seja por meio de suas interações com outros atores ou com recursos inerentes às práticas específicas de determinado contexto (HENDRY, 2000). Do ponto de vista da SAP a estratégia está definida “como

atividade situada, socialmente realizada, na qual a estratégia compreende ações, interações e negociações de atores e as práticas situadas em que se baseiam para realizar essa atividade (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 7-8).

Na tradição das pesquisas da estratégia anteriores à perspectiva da estratégia como prática, os estudos tinham como foco principalmente os altos executivos, considerando que somente os grupos de elite pudessem atuar estrategicamente. A abordagem da SAP traz os atores humanos e as suas interações para o centro da pesquisa estratégica (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Dessa maneira o campo definiu três categorias gerais de pesquisa – que compõem o processo de *strategizing* – com os quais trabalha e que estão inter-relacionados: praticantes, que são as pessoas que fazem a estratégia; as práticas, que são sociais e configuram os meios pelos quais é feita a estratégia; e a *práxis*, que é o fluxo de atividades em que estratégia é realizada (JARZABKOWSKI, 2005), ou ainda, como descrito por Fenton e Langley (2011, p. 1173):

De modo mais geral, Whittington (2006) descreveu o domínio da “estratégia como prática” em termos de relações recíprocas que medem os níveis micro e macro da organização por meio de três elementos: prática, *práxis* e praticantes.

A Figura 1, de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), ilustra de maneira gráfica essas três categorias, ou elemento, e o *strategizing* como resultado da inter-relação da tríade.

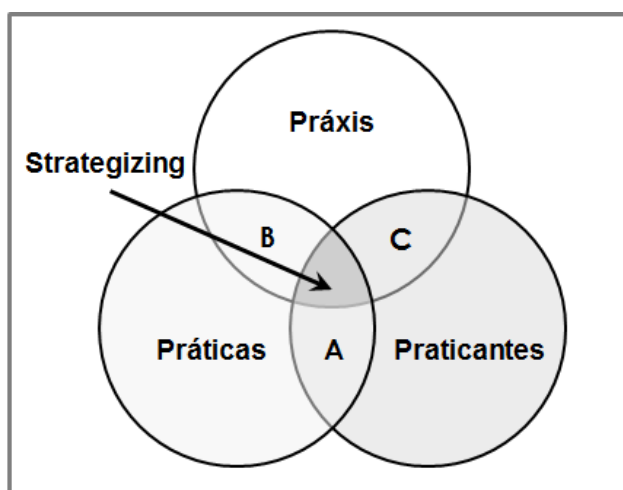


Figura 1 – Quadro conceitual para análise da estratégia como prática
Fonte: Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007).

Whittington (2006) propôs um *framework*, com os níveis da *práxis*, prática e praticante, no qual as relações para o estudo da prática visam superar as críticas relacionada às fragilidades que demonstram empiricamente ligações entre os contextos internos e externos da organização. Esta abordagem traz a relação entre os três elementos – prática, *práxis* e praticantes – no nível social, considerando o indivíduo dentro do grupo, ou seja, o sujeito está inserido num contexto que vai além do limite organizacional e isso acaba influenciando tanto quem ele é quanto o quê e como ele age – o fazer das pessoas. Considerar o contexto do sujeito, do ator social, demonstra que as orientações da estratégia, e o fazer da estratégia em si, não são exclusivos e singulares de uma determinada organização, mas estão imbuídos de características, conhecimentos e habilidades dos sujeitos que permeiam essa organização.

A *práxis* está relacionada ao conjunto total da ação dos sujeitos. Diz respeito às atividades que os atores realizam no processo de formulação e realização da implementação da estratégia, compreendendo a ligação entre a ação dos indivíduos e a instituição – social, política e economicamente construída por esses atores (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). A *práxis* é o trabalho relacionado à estratégia deliberada (WHITTINGTON, 1996), feito internamente na organização, a fim de que a estratégia seja executada.

As práticas dizem respeito aos fluxos de atividades organizacionais, situadas e socialmente construídas e executadas, tanto de caráter formal quanto informal, e cujas realizações estão atreladas às interações entre os contextos macro e micro, que se influenciam mutuamente. As práticas referem-se aos discursos que orientam a *práxis* (WHITTINGTON, 2006).

Os praticantes, por sua vez, são os atores ou sujeitos organizacionais qualificados e conhecedores da organização (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006) que se inter-relacionam por meio da *práxis* e das práticas, fazendo uso de quem são, como agem e que recursos empregam para agir no meio em que estão inseridos. São os praticantes o ponto central da SAP, tendo em vista que o estudo desse nível, nessa perspectiva, visa “entender o que as pessoas fazem” (KUABARA, 2015, p. 35). Os praticantes são aqueles que conhecem as práticas e as colocam em ação

(WHITTINGTON, 2006). Deste modo, os praticantes extrapolam os estrategistas ou atores organizacionais tal como se conhecia até então, revelando a importância de gerentes médios, consultores e assistentes (WHITTINGTON, 2006). Uma das consequências da perspectiva da estratégia como prática é que a partir do momento em que admite a estratégia organizacional como construída pelos praticantes, que vão além dos altos executivos e inclui diversos outros atores que contribuem para o desenvolvimento da estratégia, quebra-se o mito do caráter sigiloso da estratégia, ou seja, a sua restrição ao topo da pirâmide (WHITTINGTON *et al.*, 2011).

Compreende-se, nesse sentido, que a estratégia está aberta à participação de outros praticantes, o que exige comunicação para a troca de informações e a transparência a fim de que seja possível compreender e participar do processo de construção e implementação:

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011, p. 536) dizem que a abertura da estratégia traz consigo a ideia de inclusão, que diz respeito à “participação em uma ‘conversação estratégica’ da organização, a troca de informações, perspectivas e propostas objetiva modelar a contínua evolução de uma estratégia organizacional (...)”. Não obstante, este movimento discute ainda a transparência da estratégia, em que os praticantes precisam conhecer a estratégia organizacional para a partir disso poder desenvolver sua implementação (RESE *et al.*, 2016, p. 09).

Dessa maneira, a estratégia como prática, ao propor a abertura da participação a essa conversação estratégica, exige o engajamento dos diferentes praticantes no sentido de construir não só a estratégia, mas no *sensegiving* inerente a esforço de elaboração de sentido.

A relação entre os três níveis – *práxis*, prática e praticantes – está demonstrada na Figura 2 (página 36), na qual se observa que os sujeitos da estratégia podem ser tanto internos quanto externos e que há uma ligação entre os contextos macro e micro:

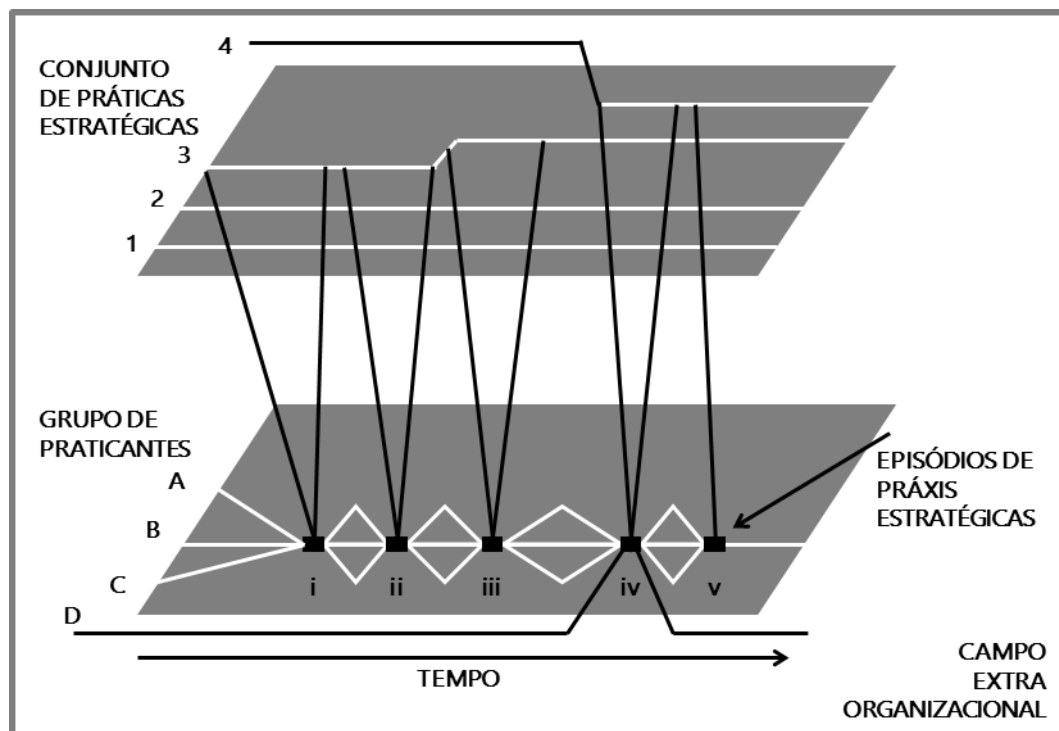


Figura 2: Integrando praxis, prática e praticantes
 Fonte: Whittington (2006, p. 621).

Inicialmente as pesquisas em SAP trabalhavam os três conceitos como microfenômenos, no entanto este foco no micro limita o contexto da elaboração de estratégias, que são também moldadas pelo contexto mais amplo (CHIA, 2004). Um enfoque no nível micro-organizacional tem sido uma tendência nas pesquisas das estratégia como prática (WILSON, 2002; WHITTINGTON, 2006), mas há iniciativas de que haja uma conexão entre os fenômenos internos e externos à organização (JARZABKOWSKI, 2005), porque a estratégia como prática requer uma visão mais integrada dessas duas visões, porque tanto os sucessos quanto as falhas das atividades intra-organizacionais são, muitas vezes, reflexo ou refletidas no contexto externo (WHITTINGTON, 2006).

Pode-se dizer que o foco da estratégia como prática está na estratégia enquanto “uma ‘prática social, na qual os praticantes da estratégia agem e interagem” (WHITTINGTON, 1996, p. 731). Na perspectiva da estratégia como prática social a estratégia é considerada um processo – o de fazer estratégia -, o *strategizing*, que é realizado por atores, os estrategistas (WHITTINGTON, 2006). O *strategizing*, o fazer a estratégia, resulta da intersecção ou interconexão desses três níveis (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Desse modo,

pode-se dizer que o *strategizing* abarca as ações, as interações e as negociações dos atores, além das práticas que esses atores fazem uso para realizar suas atividades e rotinas (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Na seção 2.2 discute-se mais sobre este conceito.

2.2 STRATEGIZING E ORGANIZING

O trabalho seminal de Whittington (1996) trazia como uma das contribuições a ideia de que era preciso mudar o foco das pesquisas em estratégia voltando-se para a compreensão de como os praticantes fazem a estratégia, tendo em vista que a concepção fundamental da estratégia como prática social tinha como base o entendimento da interação social, situando a estratégia como um processo constante, o *strategizing* e a organização como uma construção social – o *organizing*.

O *strategizing* está relacionado ao fazer da estratégia em si e pode ser entendido pelo Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (adaptado por RESE *et al.*, 2016 de FENTON, LANGLEY, 2011), na Figura 3, que transfere as três dimensões da estratégia como prática para o contexto das narrativas, do texto da estratégia e dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*.

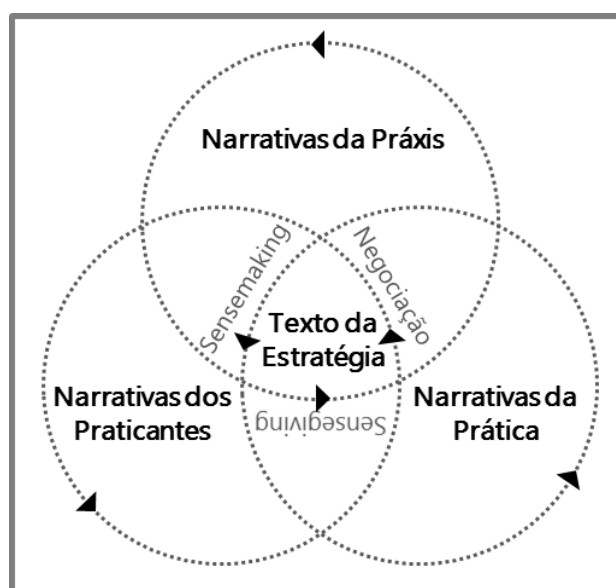


Figura 3: Modelo de integração das narrativas à estratégia como prática
Fonte: Adaptado por Rese *et al.* (2016) de Fenton e Langley (2011).

Sob a perspectiva da Figura 3, o *strategizing*, o fazer, o construir da estratégia, se dá por um processo narrativo – por isso permite-se fazer a aproximação de estratégia como prática e narrativas –, no qual os praticantes, para viabilizar a negociação e as práticas que permitem realizar a estratégia, fazem uso de textos, que são produzidos com o objetivo de dar sentido à estratégia e suas práticas (FENTON, LANGLEY, 2011).

O *organizing* (organizando) é o gerúndio do substantivo *organization* (organização). O termo, foi cunhado por Weick (1973) com a intenção de denotar o movimento de *ongoing* da organização, do constante ato de estar mudando, fazendo, aprendendo, significando, ou seja, diz respeito à continuidade da ação presente no verbo. Weick (1995) definiu *organizing* como sendo um processo para construir/criar e racionalizar as ações coletivas – nas quais estão inseridos os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* como uma forma de construção social e interpretação da realidade.

Para Weick as organizações são formadas por pessoas, por isso são dinâmicas e estão em constante vir a ser, em *ongoing*, em transformação (GIOIA, 2006). Essa perspectiva considera a organização de forma processual, em constante construção, portanto, o modelo proposto pelo autor possibilita olhar para a organização como o “processo de obtenção de coerência entre os membros que caracteriza o ato de organizar e permite a uma organização fazer interpretações como sistema” (WEICK, 1973, p.91). Bürgi *et al.* (2005) reforçam a ideia, enfatizando novamente as organizações como construções sociais da realidade, tendo em vista que elas são a representação da interação humana que permite significar os textos, ou seja: “a realidade é sempre uma realidade interpretada, percebida e negociada” (BÜRGI *et al.*, 2005, p. 81).

Weick analisa o aspecto dinâmico das organizações, ou seja, mais como um processo e menos como uma entidade objetiva. Um processo evolutivo, onde diferentes informações são constantemente processadas, compondo as organizações em si. Sobretudo, um processo desencadeado pelos comportamentos interligados das pessoas que compõem as organizações (MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 1).

Considerando que a prática estratégica está relacionada à constituição da própria organização, pode-se dizer que o *strategizing* é um dos componentes do *organizing*. Desse modo, trazendo os dois termos para a estratégia como prática, faz-se reconhecer a relevância do *enactment*, ou seja, considera-se que os atores constroem ativamente o mundo por meio das interações sociais (WEICK, 1995). O *enactment* está fundamentado na ação de (re) criar (ou *to enact*) o ambiente, por meio do processo de significação, que é realizado pelos membros que formam a organização:

O conceito de *enactment* (criação, ativação, decretação, ou ainda representação, no sentido de representação teatral) é um termo que Weick (1969, 1979, 1995) propôs e usa para denotar a ideia de que certos fenômenos, como as organizações, são criados quando se fala sobre eles. Ele afirma que os membros das organizações criam e constituem o ambiente a que reagem. O foco está na criação de significado (o processo de geração) dentro da organização (MALANOVICZ, 2011, p.40)

Além do *enactment*, no Modelo de *Organizing* de Weick (1995), há também outros dois processos: o de seleção e o de retenção. Aquele se define pela experiência individual de cada ator, de modo a que cada indivíduo faça uma seleção das informações que atendem seus critérios e as que não atendem. “Quando a informação chega ao processo de seleção, ainda tem muita ambiguidade, e mais ambiguidade será afastada, deixando menos ambígua à informação” (WEICK, 1973, p. 94).

Na retenção, terceira e última fase do modelo de Weick, pode-se, mais uma vez, fazer a filtragem das ambiguidades que restaram. E, caso ainda exista alguma ocorrência de ambiguidade depois desses três processos, os processos anteriores – de criação e seleção – devem ser retomados. É importante ressaltar que a compreensão desse processo e suas fases não pode se dar de forma mecânica. É necessário considerar que a ideia de *ongoing* é substancial ao processo explicado e representado por Weick (1973), como ilustra a seguir a Figura 4 (página 40).

Apesar de amplamente utilizado nos estudos organizacionais, nos estudos de administração em geral e principalmente nos estudos de estratégia em particular, a palavra “processo” precisa ser compreendida aqui de forma específica, por meio da sua centralidade na filosofia do processo, a partir da

qual a mudança é constante, enfatizando o entendimento de que o mundo social nunca está pronto, mas em um constante processo de construção (NAYAK, CHIA, 2011). Ainda que se usem expressões como “redução da ambiguidade”, isso não ocorre de forma mecânica e nem linear, muito menos consciente por parte dos atores que estão “vencendo uma fase ou outra”, e assim “realizando plenamente e completamente” o *sensemaking*. Esse processo é repleto de idas e vindas, bem como de negociações de significado, que permitem aos atores envolvidos no processo construir coletivamente o significado que lhes permitem continuar o *organizing* sem “sobressaltos” na realização cotidiana.

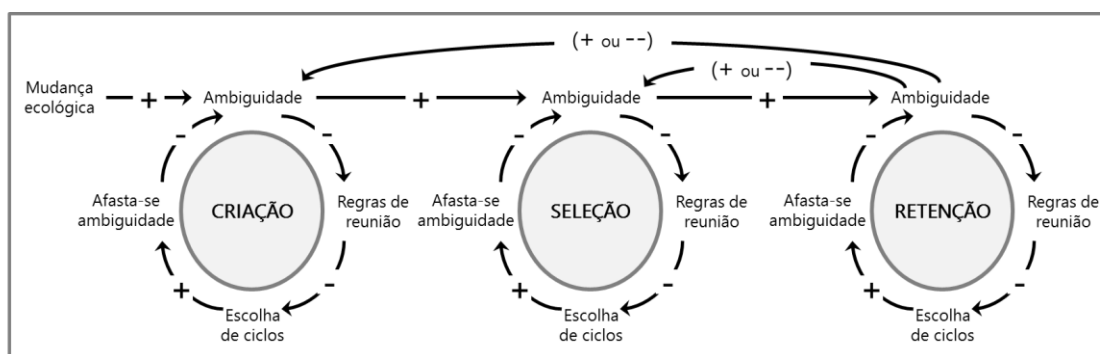


Figura 4: Modelo de Organizing de Weick
Fonte: Weick (1973).

Aproximando o conceito de negociação – presente na capacidade de dar sentido aos textos, por conta da interação humana (BÜRGI, 2005), que é em outras palavras a base de uma organização – ao da estratégia com prática, pode-se dizer que os praticantes precisam compreender as atividades, ações e rotinas (“praticando”) para que possam fazer a estratégia. E é essa negociação que diferencia as organizações, por meio dos padrões e processos que são definidos nessa negociação de significados (WHITTINGTON, 1996). Considera-se, portanto, que os indivíduos, inseridos no contexto organizacional, compartilham da ocorrência dos fenômenos organizacionais e buscam compreender tais fenômenos, tendo em vista que as organizações não podem ser pensadas *per se*, mas num processo de “vir a ser”, pois estão inseridas nas dinâmicas das ações organizacionais (GIOIA, 2006).

Assim, para compreender as organizações é preciso levar em conta sua forma complexa e dinâmica, em constante construção, desconstrução e reconstrução, que Weick (1995) ilustrou no Modelo de *Organizing*. E é desse modelo que se desdobrou o argumento de que as ações organizacionais estão atreladas à criação, seleção e retenção, presentes na Figura 4 (página 40). Essa dinâmica organizacional se dá por meio da interação e negociação social dos sujeitos, que buscam compreender as informações, dando-lhes sentido – a esse processo dá-se o nome de *sensemaking* (GIOIA, 2006). A subseção posterior abordará os dois conceitos que são complementares: *sensemaking* e *sensegiving*.

2.2.1 *Sensemaking*, *Sensegiving* e Narrativa Organizacional

Como mencionado na seção anterior, Karl Weick trouxe para os estudos organizacionais o que Bakken e Hernes (2006) defendem ser uma das maiores contribuições do autor para o campo: a perspectiva processual apresentada por Weick (1973) permite compreender como se dá a construção de sentido e como isso é importante aos estudos organizacionais (WEICK *et al.*, 2009) porque a proposição de Weick (1995) altera a forma como observa-se os fenômenos organizacionais (GIOIA, 2006).

Para Weick (1973) a construção do sentido nas organizações é realizada de forma coletiva, extravasando a dimensão intrasubjetiva e assumindo a intersubjetiva. Nesse contexto Weick (1995) apresentou o *sensemaking* considerando os processos relacionados à criação de sentido – e essa construção ocorre por meio da interação dos sujeitos numa dinâmica que envolve outro processo: o de *sensegiving*, que diz respeito à elaboração de sentidos visando influenciar o *sensemaking*.

Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* são contínuos e complementares. Em outras palavras: sem *sensegiving* não há *sensemaking* e sem *sensemaking* não há *sensegiving*. Pode-se aproximar os processos de *sensegiving* e *sensemaking* do processo de comunicação organizacional.

O processo de comunicação organizacional, por sua vez, pode também ser aproximado com as narrativas, no sentido de negociação. É preciso que haja dentro da organização um movimento de *sensemaking* e *sensegiving* que permita a elaboração de sentido para a estratégia e a sua compreensão, para que a organização consiga realizar os processos organizacionais.

Esse processo de comunicação está atrelado ao *organizing* de Weick (1995), tendo em vista que esse é um processo para construir/criar e racionalizar as ações coletivas – nas quais estão inseridos o conceito de *sensemaking* e *sensegiving* como uma forma de construção social e interpretação da realidade. O modelo proposto pelo por Weick permite olhar para a organização como o “processo de obtenção de coerência entre os membros que caracteriza o ato de organizar e permite a uma organização fazer interpretações como sistema” (WEICK, 1973, p.91) e o processo de comunicação permite a negociação de sentido que viabiliza prática, práxis e praticantes a caminharem em consonância, ou seja, o *strategizing*. Nesse sentido, entende-se aqui (sob a perspectiva da prática social) que a elaboração da estratégia organizacional, sua materialização em conteúdo estratégico, e sua comunicação para diferentes *stakeholders* por meio de mensagens específicas, é uma das maiores elaborações de *sensegiving*, a fim de influenciar o permanente e contínuo *sensemaking* que consubstancia o *organizing*.

O resgate dos conceitos de *sensemaking* e *sensegiving*, sob a ótica da estratégia como uma prática social, é necessário neste estudo uma vez que se considera que esses dois processos permitem tanto a construção de sentido quanto a influência na elaboração deste sentido para o “fazer estratégico”. O foco desta pesquisa concentra-se no *sensegiving*, no entanto, dado o caráter cíclico e dinâmico dos dois processos – *sensemaking* e *sensegiving* –, traz-se também a abordagem do *sensemaking*.

A perspectiva deste estudo, como abordada na seção anterior, considera que as organizações são constituídas pelos sujeitos que dela fazem parte, assim, considerando o humano e a dinâmica existente das relações sociais, Gioia (2006) afirma que as organizações estão em um constante vir a ser, ou seja, num processo de movimento, de construção e reconstrução e

consequentemente, de transformações. Ao olhar para as organizações sob essa perspectiva, atribui-se a ela um caráter processual, por isso Weick (1973) troca o substantivo *organizing* (organização) e traz o verbo no gerúndio *organizing* (organizando). Gramaticalmente a principal característica de um verbo no gerúndio é que ele indica uma ação contínua, que esteve, está ou estará em andamento, ou seja, uma ação que ainda não está finalizada. No campo da estratégia, Weick (1973) apropriou-se do recurso gramatical para dar a mesma ação à organização, ou seja, para denotar o constante ato de permanecer mudando, fazendo, aprendendo, significando: é a continuidade da ação presente no verbo.

Na opinião de Gioia (2006), essa é uma das principais contribuições de Weick para os estudos organizacionais, pois a proposição do *organizing* rompe com a forma dura e enrijecida da organização, aproximando o termo da realidade organizacional, que é dinâmica. No entanto, Coville *et al.* (2012) faz a proposição de que os estudos do *organizing* podem trazer mais contribuições se atrelado ao *sensemaking* e *storytelling*, isso porque a compreensão, o fazer sentido, orienta os sujeitos a uma forma de organizar de modo mais simples os processos organizacionais, e para isso colocam as ideias em histórias. Assim, as histórias criadas passam a permear os processos organizacionais e nos levam ao *sensegiving* e às narrativas organizacionais.

Antes de situar o argumento em relação ao *sensegiving* e às narrativas organizacionais, faz-se uma retomada a respeito do *sensemaking* na próxima subseção.

2.2.1.1 *Sensemaking*: Um Processo Influenciado pelo *Sensegiving*

Os pesquisadores que estudam *sensemaking* definem-no de distintas maneiras. Meryl Louis (1980) propõe que o *sensemaking* envolve os relatos retrospectivos para explicar o que não está dentro da normalidade, as surpresas. Feldman (1989) apresenta a ideia do *sensemaking* como um processo interpretativo, e que frequentemente não resulta em ação. Sackmann (1991) considera o *sensemaking* um mecanismo usado para dar significado aos eventos. Starbuck e Milliken (1988) trazem a ideia do *framework*, no qual

os sujeitos criam um quadro de referência que irá lhes redirecionar no processo de *sensemaking*. O conceito que se adota para esta pesquisa é o de Weick (1995), no qual *sensemaking* é dado como uma ação de criação, ou produção, de sentido que revela o modo pelo qual as pessoas produzem sentido sobre algo.

O *sensemaking* está relacionado à acomodação dos acontecimentos nos esquemas interpretativos, compreensão, correção de surpresa, construção de significado, interagindo na busca de uma compreensão mútua e padronizada (WEICK, 1995, p. 6).

Weick (2005) coloca o *sensemaking* como um processo significativo do *organizing*, ou seja, é “uma estação de passagem a um sistema consensualmente construído, coordenado de ação” (Taylor; Van Every, 2000, p. 275. IN: Weick, 2005). Ou ainda, “em um estado que é compreendido em palavras, no qual estas são um trampolim para ação” (p.40), assim o *sensemaking* se dá quando atividades da organização, seus fluxos e rotinas, são transformados em palavras, por isso pode-se considerar que as organizações estão, em si, incorporadas de textos – que são a forma que a organização se liga (GIOIA *et al.*, 1994; WEICK, 2005).

Do ponto de vista de um processo significativo do *organizing* o *sensemaking* é fundamentado na construção da identidade, no contexto, nas circunstâncias, a fim de extrair pistas e dar um sentido plausível e retrospectivo ao que está acontecendo. Retrospectivo porque o *sensemaking* precisa olhar para o passado para entender um processo que já ocorreu, e, portanto, baseia-se na memória para reconstruir fatos que já aconteceram, ou seja, orienta-se pela lembrança (WEICK, 1995). Assim, pode-se afirmar que o *sensemaking* é mais guiado pela plausibilidade do que pela precisão, uma vez que no processo do *sensemaking* a construção do significado não capta a verdade como um todo, mas é realizada tendo por base a reformulação contínua dos dados emergentes, porque “o que o *sensemaking* faz é ver como o texto é construído, tanto quanto como ele é lido. Trata tanto de autoria quanto de leitura” (WEICK, 2005, p. 412).

O *sensemaking* possui outro ponto relevante enquanto processo de construção de significado: a coletividade deste processo, já que ocorre por

meio das interações sociais. Berger e Luckmann (2010) tratam da realidade como uma construção social, que é ao mesmo tempo construída e vivida pelos sujeitos, de forma coletiva. No *sensemaking* essa construção coletiva tem como objetivo interpretar situações e dar significados a elas com o objetivo de reduzir ambiguidades (WEICK, 2005), pois, sozinho, o sujeito não completaria o processo de assimilação da informação, uma vez que precisa das relações intersubjetivas para que a dinâmica aconteça de forma reconhecida. Frost e Morgan (1983) explicam que no processo de *sensemaking* as pessoas vão buscar coletar palavras, expressões, ações e objetos, para então buscar dar significado a algo a fim de compreender. Ou ainda: “*sensemaking* trata das narrativas que são socialmente aceitáveis e críveis” (WEICK, 1995, p. 61).

Ao construir o conceito de *sensemaking* Weick (1995) enfatizou também “aquilo que *sensemaking* não é” (WEICK, 1995, p. 06): não é a interpretação, tampouco um processo focado apenas na leitura dos textos, mas de construção desse texto. Segundo Weick (1995) a interpretação é posterior ao processo de *sensemaking* – a diferença básica entre os dois processos é de que no primeiro há uma reflexão sobre o concreto, e o segundo envolve o engajamento do sujeito para significar, ou seja, é mais ativo. É possível ainda explicar essa diferença evocando a questão da metáfora: “O termo *sensemaking* é muito apropriado, pois significa sentido” (WEICK, 2005, p. 412), portanto, não é uma questão metafórica (WEICK, 1995).

Quando os sujeitos estão inseridos em uma organização ou relacionam-se com ela precisam compreender sua estratégia para que possam desempenhar suas atividades, rotinas e relações a fim de alcançarem o objetivo ou o propósito organizacional. Desse modo a estratégia precisa ser compreendida, ou seja, deve haver a criação de um sentido para que as ações diárias sejam realizadas. O *sensemaking* pode auxiliar na compreensão da estratégia (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). No entanto, nesse processo de criação de sentido há outro processo que exige dos estrategistas a capacidade de comunicar e tentar influenciar na elaboração desse sentido: o *sensegiving*.

2.2.1.2 *Sensegiving* no Processo de Elaboração de Sentido: a Narrativa Organizacional

Pode-se dizer que atrelado ao *sensemaking* está o processo de *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) e vice versa. Isso porque há entre os dois processos uma relação dinâmica e recursiva que ocorre no contexto de negociação entre os *stakeholders* organizacionais. Essa negociação é pautada pela interação entre os sujeitos e tem como base a elaboração de sentido na tentativa de influenciar o processo de *sensemaking* dos sujeitos. Assim, abordar o *sensegiving* na perspectiva deste trabalho tem a intenção de compreendê-lo no processo de elaboração do sentido da estratégia de organizações híbridas, que vai ao encontro da ideia de negociação dos *stakeholders*, no momento de compartilhamento da estratégia.

Sensegiving é definido por Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados por meio de uma redefinição preferida da realidade organizacional”. Ou ainda como explica Soderberg (2003): uma tentativa de influenciar as pessoas a perceberem, interpretar, significar as ações de um modo particular e pré-determinado.

O *sensegiving* é um processo de construção da realidade que, como já mencionado anteriormente, deve estar atrelado ao *sensemaking*, que auxilia a compreensão e construção do significado (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Ambos devem ocorrer de forma cíclica e recíproca e permeiam todos os níveis da organização (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; ROULEAU, 2005), conforme ilustra a Figura 5.



Figura 5: O ciclo sequencial e recíproco do *sensemaking* e do *sensegiving*
 Fonte: Adaptado de Gioia; Chittipeddi (1991).

Rouleau (2005) explica que enquanto o *sensemaking* está relacionado ao modo pelo qual os membros da organização buscam compreender e criar sentidos para si da estratégia, o *sensegiving* preocupa-se com o influenciar a fim de comunicar essa estratégia, ou seja, como coloca o problema de pesquisa: no *sensegiving* há um processo de elaboração de sentido da estratégia, que neste caso culmina na construção de narrativas organizacionais. Gioia e Chittipeddi (1991) explicam ainda que a preocupação e o esforço de comunicar para os sujeitos, a fim de influenciar o *sensemaking* se dá por meio da linguagem persuasiva, ou sugestiva, e em ações simbólicas ou enfáticas. A intenção deste estudo é justamente compreender o *sensegiving* nesse processo, em organizações híbridas, que precisam lidar com as tensões inerentes ao modelo com que trabalham – pautado em duas ou mais lógicas institucionais.

Dado o que foi discutido até o momento, entende-se que tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* estão intimamente ligados à comunicação organizacional. Corrobora essa afirmação a ideia de que os estrategistas, na visão de Gioia e Chittipeddi (1991), têm como uma de suas funções dar meios para que tanto os *stakeholders* internos da organização, quanto os externos, possam realizar o *sensegiving* da estratégia organizacional, e para que isso seja possível, o praticante faz uso da comunicação, que por sua vez é permeada pelas narrativas.

A abordagem interpretativista da estratégia, por meio da perspectiva da estratégia como uma prática social, considera que os contratos e relações sociais são o substrato para a existência das organizações, uma vez que ações de sujeitos, que cooperam a fim de atingirem determinados objetivos, permeiam essa construção organizacional.

O reconhecimento das organizações como fenômeno complexo demonstra o quão importante é, para gestores e pesquisadores, compreendê-lo. A abordagem da estratégia como prática é um dos caminhos para os que empreendem objetivos de contribuir para o processo de compreensão das organizações e do fazer da estratégia, o *strategizing*.

Para que o *strategizing* ocorra há um processo narrativo, formado por textos, que são produzidos durante a construção e realização da estratégia. Retornando à Figura 3 (página 37), pode-se ainda reforçar o argumento de que a estratégia é permeada por narrativas de textos estratégicos, uma vez que eles são necessários para que haja a integração das *práxis*, prática e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving*. Ainda com base no Modelo de Integração das Narrativas à Estratégia como Prática (adaptado por RESE *et al.*, 2016 de FENTON, LANGLEY, 2011), pode-se depreender que o foco central não é o modo como a narrativa, enquanto texto, é construída, mas como ela opera como um instrumento da mente humana para a construção da realidade (BRUNER, 1997). Essa realidade pode ter múltiplas interpretações (BOJE, 1995) e a comunicação e a linguagem acabam assumindo o papel central.

Assim a narrativa é o meio pelo qual se elabora sentido para a estratégia, ou seja, há um processo de *sensegiving*, sob agência dos sujeitos, atuando sobre as narrativas que constroem realidades. No entanto, como Boje (1991) comenta, essas realidades podem ter mais de uma interpretação e isso acontece por conta do *sensemaking* que cada sujeito faz a respeito da mensagem que recebe. Diferente dos modelos mais difundidos na área da comunicação, onde há um receptor, um emissor e ruídos no processo de comunicação, a ideia assumida aqui é a de que os sujeitos constroem em conjunto o produto final nas narrativas, uma vez que há o *sensegiving*

influenciando ou tentando influenciar o “dar sentido”, e o *sensemaking* fazendo sentido com base no *sensegiving*.

Considera-se, dessa maneira, que a comunicação, e a linguagem, que se traz aqui em forma de narrativas organizacionais, tornam-se centrais no processo de elaboração de sentido para a estratégia e, por consequência, à própria estratégia em si. Desse modo, as narrativas constituem a realidade e possibilitam compreender como se dão os fenômenos organizacionais (BROWN, 2013).

No geral as narrativas são vistas como uma forma de dar sentido às práticas que emergem das atividades que buscam dar sentido e sensação de orientação à identidade organizacional e de permitir, e restringir, as atividades em curso dos atores (FENTON; LANGLEY, 2011). Narrativas podem ser consideradas um método para recuperar experiências que estão no passado, por meio de uma combinação de “uma sequência verbal de causas para uma sequência de eventos que realmente aconteceram” (LABOV, 1972, p. 359). A ideia retrospectiva, ou seja, de recorrer ao passado, está presente também no *sensemaking*, onde essa característica é essencial para a construção do sentido, ou seja, para narrar e elaborar o sentido para algo – *sensegiving* – os sujeitos recorrem a um processo de *sensemaking* para enunciar as histórias. Assim as narrativas permitem organizar os fatos e dar sentido aquilo que é contado, o que caracteriza o *storytelling*, ou a prática de contar as histórias (SELOTI, 2008).

O ato de narrar, e por consequência a narrativa em si, guiam a estratégia organizacional, uma vez que disseminam significados que ajudam a construir a estratégia (BOJE, 2008), pois essas narrativas agem, ou influenciam escolhas, e consequentemente, refletem sobre as ações estratégicas, o que pode acontecer de maneira consciente ou não (BARRY; ELMES, 1997). Ou seja, as narrativas atuam no processo de comunicação entre os sujeitos, permitindo a integração entre *práxis*, prática e praticantes, uma vez que dão sentido ao contexto organizacional e ajudam a compreender a estratégia como prática:

Acima de tudo as narrativas são formas de dar significados às práticas que emergem a partir das atividades de *sensemaking*, de

construir acima de tudo sentido de direção e propósito, reorientando identidade organizacional, permitindo e restringindo as contínuas atividades dos atores organizacionais (FENTON; LANGLEY, 2011, p. 1171).

Diante desse quadro teórico, pode-se situar as organizações e sua estratégia, na perspectiva deste trabalho, como socialmente construídas (BERGER; LUCKMANN, 2010), por meio de atividades e rotinas organizacionais pautadas em práticas sociais. Ainda é possível considerar que sob esse olhar, considerando as organizações e sua estratégia, a comunicação, a linguagem e mais especificamente as narrativas são inerentes ao processo de construção e compreensão desse “socialmente construído” (CZARNIAWSKA, 1997; FENTON; LANGLEY, 2011).

Dentro da ideia da estratégia como prática, as narrativas são consideradas como uma importante prática estratégica, pois são instrumentos fundamentais do estrategista. Narrar é uma prática ligada à estratégia muito importante, tanto para conceber quanto para implantá-la (BROWN; THOMPSON, 2013), por esse motivo, observar a narrativa da organização permite compreender como se dá o processo de elaboração de sentido da estratégia para seus diferentes *stakeholders*.

Os sujeitos, em uma organização, contam histórias que ajudam a compreender a dinâmica da organização e a representam de forma a contar quem são e quem foram (CZARNIAWSKA, 1997). Narrar consiste em contar histórias, dramas envolventes e relatos críveis no qual estão inseridas as intenções humanas. Assim, as narrativas não buscam generalizar ou universalizar ou ainda provar ou desaprovar algo, mas compreender, de forma particular, por meio do entendimento dos significados empregados nessas histórias, o que está sendo comunicado (BRUNER, 1997).

As organizações, no processo de fazer a estratégia, fazem uso das narrativas, a partir do *sensegiving* (GIOIA; CHITTPEDDI, 1991) e *sensemaking* (WEICK, 1995), para legitimar suas ações, dando sentido à construção da sua estratégia e a estratégia em si. Em outras palavras, os estrategistas, por meio da articulação de textos, sejam eles escritos, falados ou artefatos, fazem uso da narrativa para dar plausibilidade à estratégia (FENTON; LANGLEY, 2011). É na busca pelo reconhecimento que as organizações buscam legitimar suas

ações perante seus *stakeholders*, tentando garantir o apoio deles e atender as suas demandas (KUNSCH, 2005).

Considerando a tensão que há dentro de uma organização híbrida do tipo negócio social, há a necessidade de manter duas posturas, uma que atenda aos que tem interesse no benefício social, outra no negócio em si, no entanto, precisa haver um equilíbrio entre as duas para que seja mantida a finalidade e a essência do negócio social: ser um negócio com fim social (BATILLANA; LEE, 2014). Na busca por essa legitimação, com a finalidade de disseminar a causa com que trabalha e, ao mesmo tempo, conquistar os apoios exigidos pelo mercado em seu modelo capitalista, as organizações engajam-se para transmitirem aos seus *stakeholders* suas estratégias.

2.3 LÓGICA INSTITUCIONAL

As organizações contemporâneas têm se apresentado como um desafio tanto para os gestores quanto para os pesquisadores. Formas tradicionais de organização têm sido resignificadas, como por exemplo: produtos e serviços com propósitos sociais estão sendo oferecidos como frente exclusiva de obtenção de lucro de organizações. Essas mudanças trazem desafios tanto para o campo da prática quando da teoria em administração, que buscam compreender alguns fenômenos dessas alterações nos formatos tradicionais de organizações.

Se de um lado a Teoria Institucional começa a trazer essa preocupação, ao apresentar discussões a respeito das lógicas institucionais, a pesquisa em estratégia também percorre caminho similar por meio da perspectiva da prática. A discussão das lógicas institucionais traz para o institucionalismo organizacional uma nova abordagem para a análise institucional (THORTON; OCASIO, 2008). Por outro lado, para a estratégia sob a perspectiva da prática, o espaço para a agência humana torna-se relevante para a compreensão de como as lógicas institucionais podem orientar padrões e normas dissonantes (SMETS *et al.*, 2015).

Bourdieu (1977) já discutia o termo “lógica institucional” nas Ciências Sociais, no entanto, na área dos estudos organizacionais, foi com Alford e

Friedland (1985, 1991) que o tema começou a ser aprofundado por uma visão que dava espaço para compreender os indivíduos e as organizações, de forma situada na sociedade e levando em conta que esta é formada por um sistema de várias instituições, inter-relacionadas, contraditórias e dinâmicas. Besharov e Smith (2014) apresentam o conceito de lógica institucional como uma forma complexa que possui consideráveis níveis de abstração, por isso, dizem que as lógicas institucionais são um quebra-cabeça teórico. O trabalho de Besharov e Smith (2014) traz a analogia do quebra-cabeça organizacional, referindo-se às múltiplas lógicas, tendo em vista a presença cada vez mais comum dessa situação tanto nas organizações quanto nas pesquisas sob uma perspectiva ainda não conceitualmente clara.

A visão de Friedland e Alford (1991) apresentou uma nova conceituação para “instituições”. Para os autores o termo estava “ligado a padrões de atividades por meio dos quais os sujeitos exerciam a sua vida material em determinado tempo e espaço, num sistema simbólico no qual era possível dar sentido e difundir atividades” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 232). Nesse sentido, Friedland e Alford (1991) passaram a discutir também a questão da agência humana, do sujeito, como uma dimensão relevante no institucionalismo organizacional, até então focado na ideia de que a resposta organizacional era resultado da pressão ambiental. Com Friedland e Alford (1991) a agência humana abre espaço para se admitir a escolha.

Friedland e Alford (1991) abordaram o conceito de lógicas institucionais, tendo por base que as organizações devem ser entendidas dentro de um composto de contradições e dinâmicas organizacionais. Abordavam a visão de que a sociedade poderia ser composta por ordens institucionais distintas, tal como Mercado Capitalista, Estado Burocrático, Família, Democracia e Religião Cristã. Segundo os autores, cada uma dessas ordens possui uma lógica institucional que orientaria as práticas dos indivíduos e era definida como “sistemas simbólicos, maneiras de organizar a realidade, dando visibilidade para o tempo e o espaço” (FRIEDLAND; ALFORD, 1991, p. 243).

Segundo Friedland (2014), a lógica institucional assenta-se sob o tripé do sujeito, da prática e do objeto interligados por sistemas ordenados de articulações, o qual é apresentado na Figura 6:

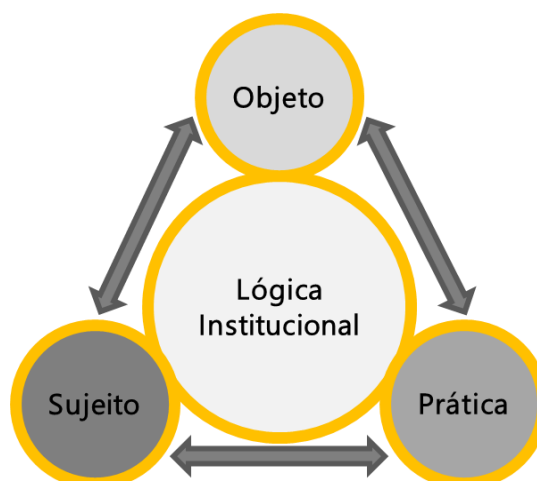


Figura 6 - Tripé da Lógica Institucional

Fonte: Adaptado de Friedland, Mohr, Roose, Gardinali (2014).

Além de Friedland e Alford (1991), também são reconhecidos pela temática da lógica institucional Thornton e Lounsbury (2012), que trabalham a perspectiva processual de como a lógica institucional se dá no nível societal. Thornton e Lounsbury (2012) apresentam lógica institucional como sendo socialmente construída, permeada por padrão de valores, crenças e outros símbolos culturais e práticas materiais, por meio dos quais os sujeitos e as organizações significam suas atividades no tempo e espaço. Essa abordagem difere da ideia dos autores que cunharam o termo, Friedland e Alford (1991) que se focam numa visão conceitual, buscando trabalhar como se dá a composição da lógica institucional.

Para Thornton e Ocasio (2008) a lógica institucional molda a compreensão dos atores e seus comportamentos e, ao mesmo tempo, são moldados e modificam estes comportamentos. Os atores estão imersos em ordens sociais, tal como a da Família, Estado, Mercado e Religião, e estas possuem diferentes racionalidades (THORNTON; LOUNSBURY, 2012).

As lógicas institucionais estão atreladas à própria complexidade das organizações e à forma como estas respondem às demandas organizacionais, dentro das lógicas com que trabalham (GREENWOOD *et al.*, 2011). Diversos estudos a respeito de lógica institucional (THORNTON; OCASIO, 1999, THORNTON, 2002) trazem o conceito para trabalhar a questão da pluralidade institucional das organizações.

A pluralidade e a complexidade organizacional estão presentes também em estudos mais recentes (MEYER; HÖLLERER, 2016, OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016; RAYNARD, 2016). Nestes estudos, pluralidade e complexidade estão definidas como consequências sobre a organização que possui uma ou mais lógicas institucionais. Entende-se por complexidade organizacional “prescrição incompatível de múltiplas lógicas institucionais” (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016, p. 318), ou seja, atuando num mesmo cenário organizacional diferentes tensões, que por sua vez são resultados de distintas lógicas. A pluralidade caracteriza-se pela existência de diferentes lógicas, que podem conviver com ou sem conflitos, que são geradores das tensões organizacionais (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016).

As tensões geradas pelas lógicas institucionais distintas podem ser amenizadas, visto que a organização consegue operar em equilíbrio quando compartilham normas, valores, regras, hierarquias e culturas (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016), porque, do ponto de vista social, esses aspectos auxiliam na construção de forma que minimizam as dissonâncias (GREENWOOD; HININGS, 1988, 1993). Dessa maneira, essas formas organizacionais, ao serem institucionalizadas, permitem aos sujeitos que pertencem à organização a criar uma identidade organizacional, contribuindo também para dar legitimidade às formas.

Além da questão da legitimidade e da viabilidade de operar sobre mais de uma lógica, as organizações ainda precisam lidar com diferentes demandas dos *stakeholders*, que estão sob uma mesma ordem institucional, mas que podem ter interesses conflitantes por conta da pluralidade de lógicas. Meyer e Höllerer (2016) estudaram justamente esse fenômeno dentro da questão das lógicas institucionais.

2.3.1 Organizações híbridas

A proposição de que as organizações estão submetidas a diferentes lógicas institucionais, que por vezes podem ser, inclusive, conflitantes, enuncia a complexidade do fenômeno organizacional na contemporaneidade. Esse reconhecimento tem acompanhado os teóricos de organizações e, pela

perspectiva que ora se apresenta, considerar essa complexidade, ou a pluralidade institucional, no processo de construção das organizações é relevante para a real compreensão da dinâmica que se estabelece em relação a este fenômeno. Diante das tensões organizacionais apresentadas em organizações híbridas, que se discute nessa seção, a construção social da realidade sustenta o processo de *ongoing* da organização – e vice-versa.

A vertente que se adota nesta pesquisa aborda a ideia das organizações trabalhando suas estratégias dentro de duas ou mais lógicas institucionais, simultaneamente, e a esse tipo de organizações chamam-se de híbridas, pois possuem a capacidade de combinar as lógicas a fim de atender às pressões e dar conta das tensões institucionais. Dentro dessa visão de lógica institucional, atrelada à tentativa de atender às pressões e tensões desse modelo, podem acontecer duas situações: uma lógica prevalecer sobre outras ou mesmo desaparecer; ou a combinação dessas lógicas para que as atividades da organização sejam cumpridas (BATTILANA; DORADO, 2010). Para Battilana e Dorado (2010) as organizações híbridas, para manterem-se funcionando, precisam desenvolver uma habilidade organizacional que impacte na sua identidade como organização e contribua para que ela alcance um equilíbrio entre todas as lógicas que a permeiam.

Organizações híbridas combinam diferentes lógicas institucionais e, por isso, desviam-se dos modelos organizacionais socialmente legitimados, tendo, dessa maneira, que enfrentar desafios organizacionais únicos. Por combinarem múltiplas formas, as organizações híbridas convivem com tensões internas e externas entre as diferentes lógicas que as constituem (BATTILANA; LEE, 2014). O hibridismo diz respeito justamente a esse estado de mistura de diferentes partes (BATTILANA; LEE, 2014). O conceito de organizações híbridas adotado na presente pesquisa está intrinsecamente ligado ao conceito de lógica institucional, tendo em vista que o pluralismo de lógicas institucionais existentes na organização concede a ela a complexidade do ambiente organizacional e confere as tensões que são inerentes às organizações híbridas (BATTILANA; DORADO, 2010).

Neste trabalho adota-se a definição de organização híbrida como as “atividades, estruturas, processos e significados pelos quais as organizações

dão sentido e combinam múltiplas formas organizacionais” (BATILLANA; LEE, 2014, p. 397). Optou-se por essa definição, pois se destaca aqui a questão do “dar sentido”, que pode ser relacionado ao que se propõem estudar, que é o processo de *sensegiving* presente na narrativa organizacional.

Há ramos das teorias das organizações, dentro dos estudos de gestão, que trabalharam para oferecer explicações a respeito da formação – relativo ao motivo das empresas se tornarem híbridas –, do funcionamento – que diz respeito aos mecanismos que mantêm a forma organizacional –, e das implicações – sobre o desempenho – de organizações híbridas (JOLINK; NIESTEN, 2012). O mercado está deslocando sua atenção central dos modos comuns de mercado para novas formas de organizações que têm demonstrado maneiras de competir muito além da qualidade e preço de produtos e serviços. Essas organizações têm se voltado para capacidades que possibilitam alterar positivamente o social e o ambiental (HAIGH; HOFFMAN, 2014).

Para Batillana e Lee (2014), os negócios sociais são tipos ideais de organização híbrida, pois trabalham com a lógica da causa social e do negócio em si. Por isso justifica-se a abordagem de negócio social na subseção 2.4.1.1 e também na orientação para a escolha do campo de estudo.

Segundo Haigh e Hoffman (2014), os modelos de negócio de organizações híbridas tornam a fronteira entre o “com fins lucrativos” e o “sem fins lucrativos” muito tênue. De um lado podem articular-se para uma organização sem fins lucrativos, por outro, “borram” essa fronteira criando e percorrendo propósitos organizacionais com fins lucrativos. Independente de encaixar-se em “com ou sem fins lucrativos” essas organizações híbridas visam o social e modelos que permitam trabalhar adequadamente com essas questões. De acordo com Haigh e Hoffman (2014), é possível verificar diferenças seminais entre organizações tradicionais e as relacionadas o hibridismo dos negócios sociais, conforme ilustra o quadro a seguir:

	Questões sociais / ambientais relacionadas aos objetivos organizacionais	Relacionamento com fornecedores, funcionários e clientes	Interação com mercado, concorrentes e instituições do setor
Organização tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Questões sociais / ambientais são abordadas apenas se a organização tem excedente organizacional (por exemplo: recursos, lucro) e um forte cuidado com o negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com fornecedores, funcionários e clientes, principalmente de natureza funcionais e transacionais. • Fatores de custo são primários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade da indústria tem como premissa a criação de mercados para os bens e serviços tradicionais, apropriando-se e protegendo benefícios competitivos, e alterando os padrões da indústria para o benefício de autosserviço.
Organização híbrida	<ul style="list-style-type: none"> • O modelo de negócio é configurado para abordar questões ambientais / sociais de forma explícita; excedente organizacional e o cuidado de negócios são secundários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com fornecedores, funcionários e clientes são baseados em resultados de benefícios e de sustentabilidade mútuos. • Custos são considerados, mas só depois de resultados sociais e ambientais serem cumpridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade da indústria têm como premissa a criação de mercados de bens e serviços híbridos, competindo com sucesso com empresas tradicionais, e alterando os padrões da indústria para servir a empresa em condições do contexto social e ambiental em que operam.

Quadro 1: Fatores-chave que distinguem organizações tradicionais de organizações híbridas.
Fonte: Haigh; Hoffman (2014, p. 127).

Haigh e Hoffman (2014) descrevem organizações híbridas atrelando a elas o desenvolvimento de modelos de negócios comercialmente viáveis, como num modelo tradicional. No entanto, com preocupações ambientais e sociais, ou seja, veem a possibilidade de ter organizações com fins lucrativos cujo propósito principal está atrelado a um problema humano.

Dessa maneira, as organizações híbridas estão alterando a configuração de modelo tradicional de corporação, no sentido do que é e faz, tendo em vista que estão orientadas tanto para o mercado quanto para a sua missão, ou propósito organizacional. Além de esforçarem-se para a manutenção da rentabilidade, também se focam em “resolver alguns problemas da humanidade”. Esses tipos de organizações rompem com a fronteira do negócio tradicional ao percorrerem seus propósitos, e, criando, desse modo, uma necessidade de compressão tanto prática quanto teórica das organizações híbridas, sendo elas com ou sem o lucro (HAIGH; HOFFMAN, 2014, p. 2).

2.3.1.1 Negócios sociais

A fim de contextualizar o campo de pesquisa escolhido, esta subseção tem como objetivo retomar brevemente o histórico sobre os negócios sociais, conceituação, características e desafios desse tipo de organização. Dada a complexidade e controvérsia a respeito do termo – negócio social, empreendimento social, negócio de impacto, empresa com propósito social – que designa organizações que têm como propósito organizacional a solução de algum problema social, pela aproximação deste ao mercadológico, ressalta-se que este trabalho não irá aprofundar-se na discussão conceitual ou a respeito do termo.

Ao retomar-se o contexto de surgimento dos negócios sociais, volta-se à época da Revolução Industrial, que contribuiu para a consolidação da estrutura capitalista e transformou o panorama social a nível internacional. A substituição da mão de obra por máquinas gerou muitos desempregos e conseqüentemente um menor número de pessoas passaram a contribuir com encargos para o Estado, que por sua vez, precisou assistir um maior número de pessoas com recursos financeiros escassos (TENÓRIO, 2004, p.17).

Esse quadro criou condições que permitiram um aumento na degradação das condições de vida e a sociedade se organizou para que fosse possível realizar um maior controle social das atividades empresariais (TENÓRIO, 2004, p.17). Somado a isso a diminuição do aporte governamental às necessidades sociais fez com que o mercado tomasse para si o papel de “servir essas necessidades”, por meio de iniciativas de responsabilidade social (CORDES; STEUERLE, 2008).

Apesar de resgatar-se esse trecho da história da humanidade, um negócio social não é a mesma coisa que uma empresa que possui ações de responsabilidade social. O que se quer com essa retomada à Revolução Industrial é demonstrar o início da aproximação entre o social e o mercado, que é marcante ao conceito de negócio social.

Apesar de já ter um largo histórico, foi a partir da década de 1990 que o tema começou a ser reforçado, tanto nas organizações quanto nos estudos acadêmicos (SHAW, 2004), principalmente com os desafios de negócios

sociais. Desde então se tem discutido intensamente sobre métodos baseados no mercado para resolver problemas sociais, no entanto, pela complexidade do tema, a questão ainda continua a ser compreendida de forma confusa (AFUAH; TUCCI, 2013)

Os negócios sociais vêm ganhando a atenção da mídia e a imaginação do público porque, se baseando em modelos tradicionais de negócio, buscam solucionar problemas de cunho social, precisando trabalhar com dois objetivos que podem ser conflitantes: criar valor social e criar valor econômico. E é essa dualidade de lógicas que chama a atenção e torna tanto admirável quanto problemático o entendimento sobre os negócios sociais (MILLER *et al.*, 2012).

Tanto estudiosos quanto profissionais da área organizacional têm se dedicado a entender esses tipos de organizações, que são organizações híbridas que buscam soluções baseadas no mercado para viabilizarem o desenvolvimento social de seu público alvo beneficiário, precisando trabalhar ainda com os interesses dos proprietários (AUSTIN *et al.*, 2006). Ou, como afirmam Kostetska e Berezyak (2014), por meio dos negócios sociais os empreendedores captam recursos, trabalhando sob formatos e abordagens comerciais, a fim de alcançarem seus propósitos organizacionais.

Segundo Miller *et al.* (2012), ainda permanecem subteorizadas as motivações para os negócios sociais. E, apesar de haver um crescente interesse pelos negócios sociais, o fenômeno ainda permanece com várias lacunas. Segundo Chell (2007) e Leadbeater (1997), o fato de haver desafios distintos em entender o contexto e complexidade desse tipo de organização pode contribuir para isso. Um ponto que desperta interesse dos pesquisadores é que esse tipo de organização “exige que os empresários fundam elementos de diferentes lógicas que ou têm pouco em comum ou que podem, inclusive, serem conflitantes” (TRACEY *et al.*, 2011, p. 60).

Batillana e Dorado (2010), por exemplo, citam os casos de organizações baseadas em mercado, nas quais os recursos são alcançados por meio de retornos financeiros que têm como base a caridade e que são adquiridos por meio de doações que são feitas na intenção de obter retornos sociais.

O termo “negócio social” surgiu nos últimos anos por meio de uma descentralização do processo de construção social. Por muitas

décadas antes do recente aumento do interesse em empresas sociais, os empresários criaram *ventures* dos setores de caridade e de negócios, como cooperativas e mútuas associações (Cornforth, 2004; Paton, 2003; Schneiberg, 2011; Schneiberg, King, & Smith, 2008). No entanto, esses negócios não eram tipicamente vistos pelos *stakeholders* como pertencentes a uma categoria compartilhada da atividade (BATTILANA; LEE, 2014, p. 405).

Negócio social está situado em uma esfera híbrida: tem em seu fim o benefício da transformação social e para que isso seja viável, mantém uma lógica mercadológica que viabilize sua sustentabilidade (MILLER *et al.*, 2012). Para que possam manter sua autonomia frente a seu propósito organizacional, preferem sua liberdade gerencial, por isso, paradoxalmente, apesar de por um lado criarem relações com a comunidade, por outro buscam independência, como por exemplo não aceitando doações (HAIGH; HOFFMAN, 2014).

Trabalhos concentram a discussão dos negócios sociais tomando como base as suas origens motivacionais, tal como Miller *et al.* e Vogue (2012), no entanto, em crítica justamente a este artigo, Arend (2013) aborda duas críticas a essa abordagem que parecem não trazer muitas contribuições para o entendimento do negócio social: (1) a compaixão não é o ponto de partida adequado para estudar a origem do fenômeno de organizações com cunho social, e (2) as pesquisas dentro dessa temática deveriam centrar-se em como as oportunidades de negócios sociais evoluíram (AFUAH; TUCCI, 2013).

Este trabalho, nesse quadro, não está preocupado com a causa do negócio social em si, mas em como a organização trabalha com a tensão entre esta causa e o mercado em que está inserida. Entende-se que a compreensão do *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia ajudará a compreender, também, como os negócios sociais têm feito para atender essa tensão.

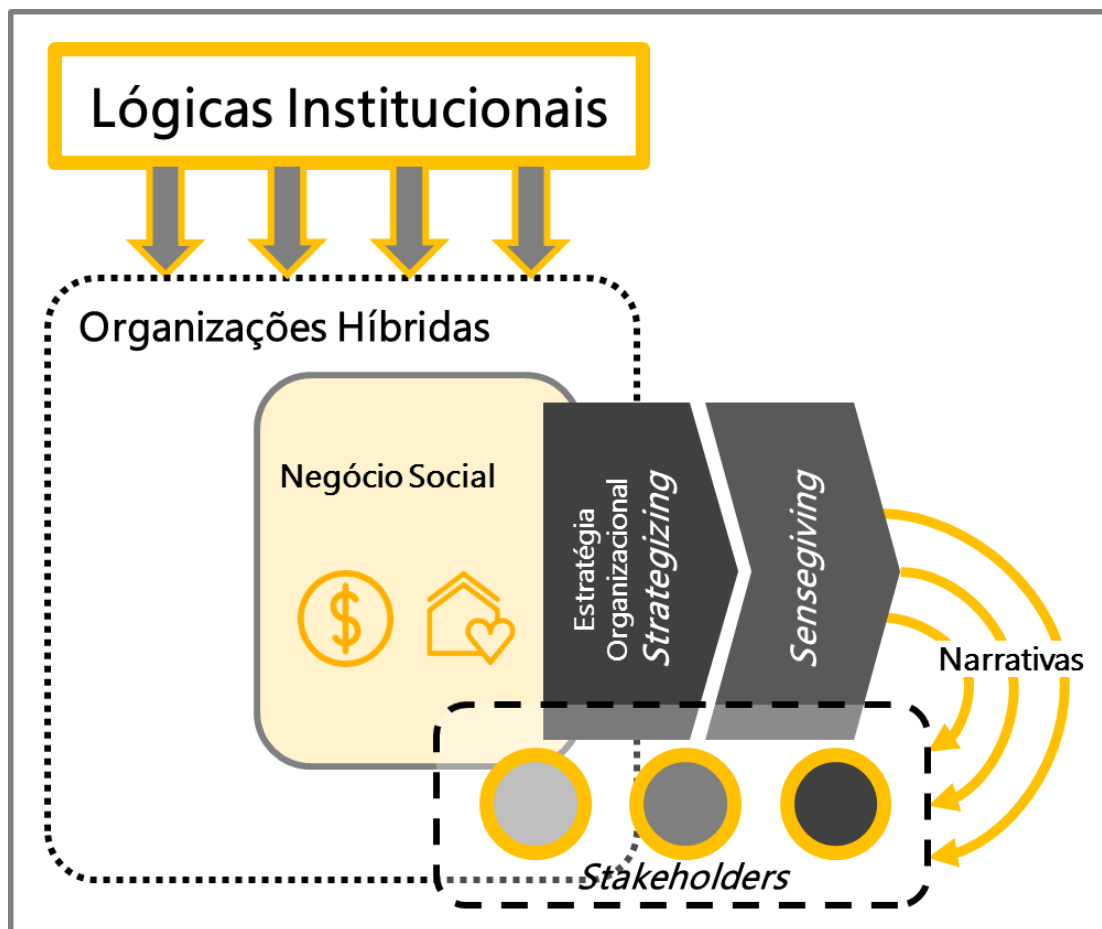


Figura 7: Desenho da problemática de pesquisa
 Fonte: o autor (2017).

A Figura 7 ilustra que as Lógicas Institucionais dão suporte ou são essenciais para que uma organização seja considerada híbrida. Dentro do conjunto de Organizações Híbridas existem inúmeros tipos de organizações, do qual se destaca neste trabalho os Negócios Sociais, que operam sob a lógica do negócio e da causa social. Assim como outras empresas, os negócios sociais possuem uma Estratégia Organizacional, a qual se atrelou o Strategizing, ou seja, o fazer da estratégia e o *ongoing* inerente a essa perspectiva. Essa estratégia é compartilhada com os diferentes Stakeholders por meio de Narrativas, que são construídas com a intenção de elaborar o sentido, ou seja, num esforço de Sensegiving da estratégia organizacional desse tipo de organização híbrida. Pensando deste modo construiu-se a problemática de pesquisa que tem por objetivo compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho, com a finalidade de alcançar os objetivos anteriormente delimitados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa pauta-se no problema: como se dá o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas?

A partir desse questionamento e dos objetivos da pesquisa, já citados anteriormente na introdução, delinearam-se as perguntas de pesquisa, que estão apresentadas na seção 3.1.1.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Qual a estratégia organizacional dos negócios sociais investigados?
2. Quais as mensagens, referentes à estratégia organizacional, empreendidas pela organização?
3. Quais as narrativas organizacionais, referentes à estratégia organizacional, empreendidas pelas organizações investigadas?
4. Qual o sentido atribuído pelas organizações às suas estratégias em cada narrativa descrita?
5. Como o *sensegiving* é empregado no processo de elaboração de sentido da estratégia de organizações híbridas?

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE: CONCEITOS E FORMA DE APREENSÃO

A seguir serão descritos os conceitos e formas de apreensão das categorias de análise do trabalho:

1. Estratégia Organizacional

Conceito: Este estudo entende a estratégia sob a perspectiva da prática social, o que significa dizer que a estratégia é algo que os indivíduos fazem (*strategizing*) e é um fenômeno realizado por meio de um fluxo de atividades desempenhadas ativamente por pessoas, as quais são nominadas de praticantes. Ao compreender a estratégia como uma prática social, entende-se que a realização desse fluxo de atividades pelas pessoas (múltiplos praticantes), se dá em um contexto permeado por modelos (como aqueles propostos por Porter, Mintzberg, Ansoff, entre outros), *modus operandi* que especificam o que é e o que não é estratégico, e disciplinas formatadas para capacitar pessoas a trabalhar com a estratégia. Esse contexto todo configura a estratégia como uma prática social.

Considera-se aqui que a “estratégia” compreendida enquanto uma prática social não perde sua natureza, suas características constitutivas e conceituais. Ao contrário, entende-se que a prática social auxiliou na constituição e desenvolvimento de práticas estratégicas que norteiam o “fazer” cotidiano dos praticantes. Para operacionalizá-la, ou seja, ao se fazer a incursão no campo de pesquisa, o pesquisador precisa compreender todos esses significados atrelados ao termo “estratégia”, pois o mundo dos praticantes é configurado por eles.

Nesse sentido – é necessário ressaltar que ao posicionar um trabalho na perspectiva da estratégia como prática social – não se deixa de lado toda a tradição dos estudos em estratégia, os modelos econômicos, processuais, os teóricos tradicionais e os discursos dos consultores, mas ao contrário, parte-se disso tudo para compreender o fenômeno da estratégia como ele é significado e construído pelos sujeitos que dela participam (direta ou indiretamente). Apoia-se esse argumento em Koberger (2016), que alerta para o fato de que o *locus* da estratégia mudou e que “novas formas distribuídas de fazer estratégia estão emergindo” (p. 40) e considera-se que observá-la de forma isolada na mente dos estrategistas, fora de um contexto próprio do campo da prática de mercado, pode trazer distorções. Por esse motivo propõe-se

aqui uma pesquisa com abordagem sob a perspectiva da SAP, mas apoiada em teorias já consolidadas no campo organizacional, olhando especificamente para o que os praticantes compreendem e realizam.

O conceito de estratégia é de operacionalização problemática não só nas pesquisas que abordam o fenômeno sob a perspectiva da prática social, mas de forma geral o é assim, dada a multiplicidade de entendimentos que podem ser atribuídos ao conceito. Mintzberg (2006) discute 5 P's que podem ser apresentados como conceitos dimensionais da estratégia – e ao propor essa discussão já busca no campo da estratégia as diferentes conotações teórico-práticas que orbitam em torno do termo. No caso dessa pesquisa deseja-se captar como se dá o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas, aqui representada pelos negócios sociais. O sentido da palavra estratégia que está colocado no problema, no mundo dos praticantes, está perfeitamente representado por aqueles modelos, perspectivas, teorias e discussões que Mintzberg (2006) apresenta como o “P” da “Perspectiva”: “Nesse aspecto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo. [...] Esta [...] definição sugere acima de tudo que estratégia é um *conceito*. [...] O que é de fundamental importância [...] é que a perspectiva é *compartilhada* [...] pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações” (MINTZBERG, 2006, p. 27. Grifos do autor). Compreendendo que os praticantes da estratégia carregam consigo os significados do campo da prática social investigada (a estratégia), optou-se, portanto, por adotar como definição constitutiva dessa categoria de análise a estratégia como perspectiva de Mintzberg (2003), analisada sob a perspectiva da prática social.

Forma de apreensão: A apreensão da estratégia enquanto perspectiva se deu tanto pela observação do contexto, dos documentos secundários e das falas dos entrevistados, uma vez que ao explicarem o que era negócio social remetiam sua fala para a estratégia organizacional.

2. Organizações híbridas

Conceito: O hibridismo diz respeito ao estado de mistura de diferentes partes (BATTILANA; LEE, 2014). O conceito de organizações híbridas adotado neste trabalho está intrinsecamente ligado ao de lógica institucional, tendo em vista que o pluralismo de lógicas institucionais existente na organização concede a ela a complexidade do ambiente organizacional e confere as tensões que são inerentes as organizações híbridas (BATTILANA; DORADO, 2010). Por combinarem múltiplas formas, as organizações híbridas convivem com tensões internas e externas entre as diferentes lógicas que as constituem (BATTILANA; LEE, 2014).

Forma de apreensão: O hibridismo organizacional foi apreendido – dada a escolha do campo de pesquisa, os negócios sociais, que são considerados tipos ideais de organizações híbridas (BATTILANA; LEE, 2014) –, por meio da identificação das tensões presentes na narrativa dos praticantes e refletida nos meios de comunicação das organizações.

3. *Sensegiving*

Conceito: *Sensegiving* é definido por Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking*”.

Forma de apreensão: Para apreender o *sensegiving* buscou-se identificar a prática da organização e como isso constitui sua realidade, bem como o conteúdo e processos de construção de cada texto para os distintos *stakeholders*. Para isso, observou-se o contexto organizacional, os materiais de comunicação internos e externos, e as entrevistas realizadas com membros das organizações.

4. Processo de elaboração de sentido

Conceito: Ao enunciar-se o objetivo de pesquisa de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas, quis-se apresentar “o processo de elaboração de

sentido” como algo que os sujeitos incorporam e realizam por meio da dinâmica *sensegiving-sensemaking*.

Forma de apreensão: Por meio da compreensão da dinâmica de construção dos textos escritos, oralizados e silenciados, recortados aqui por meio das narrativas.

5. Narrativa

Conceito: A narrativa funciona como um instrumento da mente na construção da realidade (BRUNER, 1997), ou seja, a narrativa é um meio pelo qual se elabora sentido.

Forma de apreensão: a narrativa está presente nos textos, sejam escritos, oralizados, ou silenciados, por isso buscou-se os canais formais e informais de comunicação das organizações estudadas, exposto no Quadro 3, bem como as entrevistas com os membros das organizações, a fim de perceber essas narrativas.

3.2.1 Definição de outros termos relevantes

1. *Organizing*:

Conceito: Um processo para construir e racionalizar as ações coletivas – no qual estão inseridos os conceitos de *sensegiving* e *sensemaking* (WEICK, 1995). *Organizing* é um termo cunhado por Weick (1995) para explicar o processo de construção e racionalização das ações coletivas, numa dinâmica de *ongoing*.

2. *Strategizing*:

Conceito: Na perspectiva da estratégia como prática social a estratégia é considerada um processo – o de fazer estratégia –, o *strategizing*, que é realizado por atores, os estrategistas (WHITTINGTON, 2006). O *strategizing* resulta da intersecção ou interconexão da tríade *práxis*, prática e praticantes (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007), ou seja, “é a construção do fluxo de atividades por meio das ações e interações dos

múltiplos atores e as práticas que eles empreendem” (JARZABKOWSKI, *et al.*, 2007, p. 8).

3. *Sensemaking*

Conceito: É dado como uma ação de criação, ou produção, de sentido que revela o modo pelo qual as pessoas significam e compreendem situações (WEICK, 1995).

4. Artefatos¹

Conceito: São objetos criados ou transformados de forma consciente pelos indivíduos diante das influências do espaço físico e cultural em que estão inseridos. Uma de suas características é que possuem elementos simbólicos atrelados a sua função, dando espaço, assim, para o reforço de elementos organizacionais (SCOTT, 2008).

3.3 ABORDAGEM DA PESQUISA

Alinhada à perspectiva interpretativista adotada por este estudo, a presente pesquisa é qualitativa. Além de manter congruência com o paradigma adotado, a escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se porque este tipo de pesquisa permite compreender os significados que são atribuídos por grupos sociais, por meio de um processo interpretativo das evidências empíricas coletados (MILES *et al.*, 2013). De acordo com Flick *et al.* (2000), a abordagem qualitativa apresenta quatro bases teóricas, que ajudam a justificar a escolha aqui realizada: a realidade social é entendida como uma construção social de significados (1); a realidade social possui um caráter comunicativo que permite essa construção social (2); os significados ajudam a compreender a realidade (3); há um processo com base em reflexão e de caráter processual que permeia a abordagem qualitativa (4).

¹ Apesar de não estar situado de forma central no referencial teórico, cita-se “artefatos” como termo relevante visto que a sua compreensão é importante nos processos de coleta e análise das evidências empíricas deste estudo.

Considera-se ainda que o campo de pesquisa tanto da estratégia como prática, quanto das organizações híbridas, são campos ainda em exploração. Isso quer dizer que os trabalhos orientados por essa perspectiva – da estratégia como prática – ainda precisam ser explorados. Desse modo, situa-se esse estudo como exploratório, uma vez que o problema de pesquisa localiza-se dentro de áreas de pesquisas que precisam explorar o campo para compreender melhor o fenômeno (BABBE, 1998).

3.4 CONCEPÇÃO FILOSÓFICA

O cientista, seja ele das ciências naturais, sociais ou humanas, propõe-se a estudar fenômenos que podem ser vistos por diferentes lentes teóricas. A escolha da abordagem pela qual se observou o fenômeno em questão irá nortear as escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas com que o pesquisador trabalhará sua pesquisa. Dessa maneira, toda abordagem de pesquisa deve estar situada dentro de uma perspectiva de estudo do mundo, que é escolhida pelo pesquisador diante de sua trajetória de formação e isso se reflete em suas escolhas de procedimentos e práticas de pesquisa (SCHWANDT, 2000).

A seguir, será exposto o posicionamento epistemológico, ontológico e metodológico, dentro deste estudo. A perspectiva escolhida justifica-se pelo esforço em compreender o *sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia de organizações híbridas, por meio de uma perspectiva ontológica que assume que a realidade é construída socialmente pelos indivíduos, assim, parte-se da ideia de que o tema foi abordado sob a lente do interpretativismo construtivista. As abordagens construtivistas e interpretativistas compartilham o esforço que visa compreender o mundo e suas complexidades, que se refletem nas experiências vividas, e que são desenhadas pelo ponto de vista do indivíduo que a vivencia (SCHWANDT, 2000).

Na visão construtivista de Berger e Luckmann (2010) a interação e construção de significados são realizadas pelo sujeito, enquanto no interpretativismo, a intenção é compreender o mundo a partir do olhar daqueles que o vivenciam. Nessa abordagem de pesquisa os atores constroem

socialmente o objeto de pesquisa, moldam significados e atribuem sentido à fenômenos por meio de processos de interação social (SCHWANDT, 2000).

Desse modo, o interpretativismo é uma lente teórica intersubjetiva, na qual seus pesquisadores analisam fenômenos de maneiras particulares, no sentido de que a visão do pesquisador irá interagir e afetar a descrição de um fenômeno. Desse modo esta perspectiva tem como pressuposto ontológico a percepção de que a realidade é perceptual e está atrelada à mente do indivíduo, pois cada pessoa tem diferentes percepções de um fenômeno, tendo em vista que passa por um processo de interpretação e ressignificação dos sentidos, mas, que, em geral, não se distanciam, pois tais conclusões precisam ser legitimadas pela sociedade (SCHWANDT, 2000).

Os pesquisadores, portanto, que elegem o paradigma interpretativista para ver o mundo precisam adotar procedimentos metodológicos coerentes com as abordagens ontológicas e epistemológicas do interpretativismo, a fim de manter a coerência em seu trabalho. Tendo as bases ontológicas e epistemológicas anteriormente discutidas, os procedimentos metodológicos adotados nas pesquisas que adotam a visão interpretativista, precisam revelar a questão interpretativa do processo e as formas de desvelar as evidências empíricas que serão relevantes para o estudo.

Considerando também que a escolha do paradigma reflete a abordagem metodológica, e que nesse caso, optou-se por narrativa assume-se, de pronto, a intersubjetividade do estudo e a importância da construção do significado pelos indivíduos que estão envolvidos no processo – não se assume essa característica como limitação da abordagem, mas como uma característica intrínseca ao paradigma que norteia este estudo.

3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Apesar dos temas narrativa e narratividade terem suas origens na “Poética” de Aristóteles, os estudos por meio de narrativas têm conquistado, nos últimos anos uma nova importância e isto está relacionado com a “crescente consciência do papel que o contar histórias desempenha na conformação de fenômenos sociais” (JAVCHELOCITCH; BAUER, 2002, p. 90).

Neste trabalho aborda-se as narrativas sob três olhares: como método de coleta (1) e análise (2) de evidências empíricas, evidenciadas no capítulo destinado aos procedimentos metodológicos; e, apresentado no referencial teórico, como uma forma discursiva, como histórias que refletem a experiência humana (3), considerando que “não há experiência humana que não possa ser expressa na forma de uma narrativa (...) e contar histórias é uma forma elementar de comunicação humana e, independente do desempenho da linguagem estratificada, é uma capacidade universal” (JOVCHELOCITCH; BAUER, 2002, p. 90)

A unidade social, que será a base para esta pesquisa, são dois negócios sociais, que segundo Battilana e Lee (2014), podem ser considerados como um tipo ideal de organização híbrida, o que vai ao encontro do proposto por esta pesquisa.

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, como anteriormente delimitada, visando atender os objetivos de pesquisa: “compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas”. Dentro de uma concepção filosófica interpretativista e uma ontologia construtivista, e adotando estratégia de investigação qualitativa, fez-se a escolha de abordar a pesquisa – tanto como forma de coleta, quanto de análise das evidências empíricas – por meio de narrativa, uma vez que esse método permite explicar e interpretar as histórias (CHATMAN, 1980) e é um mecanismo usado pelos indivíduos para recriar, assimilar (PENTLAND, 1999) e dar sentido aos contextos inerentes à organização (WEICK, 1995).

A escolha da coleta de dados por meio de entrevistas narrativas se deu pelo fato dela estimular o entrevistado “a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social” (BAUER; GASKELL, 2002), ou seja, tem como intenção deixar as evidências empíricas emergirem da fala do sujeito. Além disso, a narrativa atende à construção do indivíduo porque o ato de narrar é *a posteriori* (WEICK, 1995), ou seja, por meio das narrativas as pessoas recordam acontecimentos, os organizam em sequência temporal, “encontram possíveis explicações para isso, e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social” (JOVCHELOCITCH; BAUER, 2002, p. 94).

Desse modo, as narrativas, por meio da ação de narrar, reconstroem ações e seus respectivos contextos de forma a apresentar o lugar, o tempo, a motivação e mesmo as orientações do sistema simbólico do autor (SCHÜTZE, 1977; BRUNER, 1997). Essas histórias, narradas pelos sujeitos participantes, são recontadas pelo pesquisador, por meio de uma narrativa colaborativa, que envolve a visão do participante com a do pesquisador. Para Pentland (1999), a narrativa permite acessar estruturas e processos que não são diretamente observáveis, pois o esforço em narrar vai além do reflexo social da realidade. A narrativa fornece um foco metodológico que permite dar maior desenvolvimento ou captar de forma mais coerente a estratégia como prática (BROWN; THOMPSON, 2013).

Para coletar as evidências empíricas advindos das narrativas, pode-se fazer uso dos registros históricos; das fontes publicadas (MARTIN *et al.*, 1983); das entrevistas (PENTLAND, 1999); das falas dos membros da organização (BOJE, 1991); e dos artefatos (PHILLIPS; OSWICK, 2012). Assim, site, blogs, encontros, notícias de jornal, peças publicitárias, relatórios e outros documentos complementaram a coleta de evidências empíricas por meio de entrevistas e viabilizarão a comparação de informações para compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas.

Dessa maneira, foram as histórias contadas pelos participantes dessas organizações e as histórias organizacionais, ambos com mote narrativo atrelados ao desenvolvimento do propósito organizacional, com foco no processo de comunicação dessas estratégias aos *stakeholders*, que nortearam a coleta das evidências empíricas. Para operacionalizar essa parte da pesquisa, que visou reconstruir processos e acontecimentos sociais, foram realizadas entrevistas narrativas, com situações que estimularam o entrevistado a narrar acontecimentos relacionados ao mote narrativo central: a estratégia da organização, a organização, e a comunicação da estratégia organizacional para os diferentes *stakeholders*.

A entrevista narrativa é uma forma não estruturada de entrevista, de profundidade e que rompe com o modelo tradicional de pergunta-resposta, e para isso a influência do entrevistador deve ser mínima e este deve ser colocar

como um ouvinte da história, para captar tanto a individualidade da linguagem do sujeito quanto sua forma de organizar a sequência da narração (JOVCHELOCITCH; BAUER, 2002). No entanto, a entrevista narrativa não é desestruturada, pois segue um esquema autogerador com três características principais: textura detalhada (1), fixação da relevância (2) e fechamento da Gestalt (3). Ou seja, existe o que Jovchelocitch e Bauer (2002, p.94) chamaram de “regras universais que guiam o processo de produção da história”, que seria um sistema semiautônomo que é ativado por determinadas situações, por provocações específicas.

- (1) Textura detalhada: diz respeito à necessidade de informar detalhadamente, com o objetivo de dar conta, de forma a manter a coerência, da transição entre os acontecimentos. Assim, o narrador confere plausibilidade à história.
- (2) Fixação da relevância: os sujeitos irão construir narrativas considerando o que, em sua perspectiva de mundo, é relevante para contar e explicar acontecimentos, ou seja, há uma seleção de importância dos acontecimentos que devem ser narrados.
- (3) Fechamento da Gestalt: para que a narrativa faça sentido, precisa ter um início, um meio e um fim, sendo este último algo no passado, ou presente, visto que ainda pode estar se desenrolando o acontecimento.

Para a realização das entrevistas narrativas, fez-se primeiramente uma preparação, com exploração do campo e formulações de questões. Nas duas empresas estudadas procedeu-se da seguinte forma: apresentação da proposta de pesquisa por escrito; apresentação da proposta de pesquisa em reunião, para compreender se tanto a organização atendia a expectativa, quanto para verificar a possibilidade de acesso às informações e pessoas. Esse primeiro contato contribuiu para o entendimento do funcionamento da organização e auxiliou no processo de seleção dos entrevistados. Na organização Alfa foram realizadas 6 entrevistas e os entrevistados foram selecionados tendo em conta o exercício de cargo gerencial, proximidade com a comunicação formal e por meio das narrativas já obtidas – como a estrutura organizacional está em reestruturação, notou-se a necessidade de conversar

com funcionários que não ocupavam a posição gerencial, mas que exerciam atividades centrais nos processos de contato com os *stakeholders*. Na organização Beta, que não possui funcionários, foram realizadas entrevistas com os dois diretores, que são sócios fundadores.

Entrevistado	Organização
ENTREVISTADO 1a	Alfa
ENTREVISTADO 2a	Alfa
ENTREVISTADO 3a	Alfa
ENTREVISTADO 4a	Alfa
ENTREVISTADO 5a	Alfa
ENTREVISTADO 6b	Beta
ENTREVISTADO 7b	Beta

Quadro 2: Relação dos entrevistados
Fonte: o autor (2017).

Além disso, observaram-se registros históricos, fontes publicadas e artefatos que podem contribuir para a construção da narrativa organizacional e para cruzar informações que garantiram a coerência das análises. O Quadro 3 relaciona essas fontes de pesquisa:

	Organização Alfa	Organização Beta
Registros históricos	<ul style="list-style-type: none"> • Clipping • Registros de processos antigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico de campanhas publicitárias • Registros fotográficos
Fontes Publicadas	<ul style="list-style-type: none"> • Site • Vídeos • Notícias • Material de comunicação interna • Material de comunicação externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Site • Blog • Facebook • Instagram • Twitter • Vídeos • Notícias • Campanhas publicitárias • Campanhas no ponto de venda • Material de comunicação interna • Material de comunicação externa
Artefatos	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Espaço físico da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Embalagens • Produtos • Espaço físico da empresa

Quadro 3: Dados secundários analisados
Fonte: o autor (2017).

Observações, documentos e artefatos organizacionais também estão imbuídos de narrativas organizacionais, pois contam histórias do passado, narram o presente e ajudam a projetar o futuro (CZARNIAWSKA, 1997). Por

esse motivo foram também considerados no processo de coleta de evidências empíricas. O Quadro 4 ilustra a fonte e o que foi possível evidenciar por meio delas:

Organização	Fonte	Evidenciou
Alfa	Clipping	<ul style="list-style-type: none"> Reforço da lógica social como solução para conflitos.
	Registro de processos antigos	<ul style="list-style-type: none"> Tensão entre as lógicas e identificação destas, uma vez que demonstram as transformações da organização e de sua estratégia para dar conta de operar frente a essas “forças”.
	Site	<ul style="list-style-type: none"> Afirmar-se enquanto empresa social. Situar sobre o que é empresa social. Reforço da lógica social. Canal para dar legitimidade e publicizar suas ações. Conteúdo destinado para os Interessados 1 porque aborda os processos e vantagens destinados a eles.
	Vídeo	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta-se como solução para problemas. Explica como é a solução. Didaticamente direcionado aos Interessados 1. Apresenta o artefato que a organização usa como “reforço” para a negociação.
	Notícias	<ul style="list-style-type: none"> São textos produzidos pela própria organização para dar credibilidade e legitimidade ao seu trabalho. Diz respeito a questão de publicizar para os Interessados 1.
	Material de comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia a mudança de foco comunicativo: antes para públicos internos e externos. Atualmente: esforços concentrados nos Interessados 1.
	Marca	<ul style="list-style-type: none"> Não faz menção a nenhuma das lógicas.
	Espaço físico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> O espaço administrativo atual é “simples”, como resumiu o ENTREVISTADO 5a, para receber de forma a não assustar os Interessados 1, já que são pessoal simples. No entanto, com a expansão há a previsão de um prédio oposto a isso, conforme descrição do mesmo entrevistado. Essa decisão se dá para reforçar a posição de empresa.
Beta	Histórico de campanhas publicitárias; Campanhas atuais e de ponto de venda.	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia as práticas de mercado da organização atreladas à causa social. Posteriormente vê-se a mudança para desvincular, na venda, as lógicas, a fim de fidelizar o cliente pela qualidade do produto e não pelo apelo social. É evidente também a mudança da estratégia em relação aos serviços de marketing e responsabilidade, uma vez que se percebe um fortalecimento da marca da organização em detrimento de apoiar-se em marcas parceiras.
	Registros fotográficos	<ul style="list-style-type: none"> Prática para prestar contas sobre suas ações e dar visibilidade a empresa social. Nota-se isso num primeiro momento da organização, em ações orientadas para o beneficiado final. Percebe-se também intenção de criar empatia.
	Vídeos	
	Site	<ul style="list-style-type: none"> São conteúdos replicados. Há redes sociais para a marca da organização Alfa e do produto, separadamente, mas que acabam conversando. Isso demonstra que apesar de desvincularem a mensagem da causa de forma direta, indiretamente ainda há forte ligação. Trabalham a causa social por meio de postagens e dicas de saúde, sem usar
	Blog	
	Facebook	
	Instagram	
	Twitter	

	Material de comunicação externa	o sensacionalismo que caberia dada a temática.
	Marca	<ul style="list-style-type: none"> São duas marcas separadas conforme lógica de mercado: para produtos e para a empresa Alfa. Embalagens destinadas à lógica de mercado, sem evidenciar a causa. Produtos que prezam pela qualidade para fidelizar o cliente. Produtos que não estejam atrelados a possíveis malefícios à saúde. Apesar do produto ter outra marca e estar desatrelado, em teoria, da marca principal, as campanhas de divulgação estão atreladas – ou seja, não usa diretamente o mote da causa, mas não se desvinculou totalmente dela (tensão). Produto ligado ao mote da saúde e divulgam a linha com base no “bem estar”.
	Embalagens	
	Produtos	
	Espaço físico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Não evidência nenhuma das lógicas. Organizado como <i>startup</i>. Aberto para o público que queira “tomar um café”. A abertura da empresa demonstra transparência, acolhimento e a ideia de construir a causa junto com a sociedade.

Quadro 4: Fonte e evidências
Fonte: o autor (2017).

A coleta das evidências empíricas ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2016. Todas as entrevistas foram autorizadas pelos participantes, via áudio, e gravadas. O material em áudio foi transcrito em sua totalidade para análise. Os demais documentos e artefatos analisados foram cedidos pelas organizações ou são de acesso público. Ambas as empresas assinaram termo autorizando a pesquisa e o uso das evidências empíricas para finalidades acadêmicas.

A fim de garantir a confidencialidade das organizações estudadas, assinou-se um termo que resguarda a identidade das empresas, por esse motivo, nomina-se Alfa e Beta, como será descrito na seção 4.

3.6 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Para que seja possível recontar a história, por meio da narrativa colaborativa, na qual há interação do participante e do pesquisador, a análise das evidências empíricas também ocorreu por meio de narrativa. Ao adotar-se a perspectiva da narrativa para analisar as evidências empíricas, entende-se que a organização passa a ser compreendida como permeada por narrativas e construída por elas (RESE *et al.*, 2010).

Para que fosse feita a análise narrativa, este trabalho apoiou-se em cinco pontos que revelam a estrutura da narrativa: a sequência temporal, que diz respeito à linearidade da narrativa, ou seja, ela deve ter começo, meio e fim que orientem a história no tempo e no espaço; os atores focais, que se referem aos personagens da narrativa, ou, ainda, que elas dizem respeito sobre algo ou alguém; a voz narrativa, que se preocupa com o emissor da mensagem, como narrador, que, por sua visão, conta a história segundo a sua perspectiva e de acordo com sua individualidade; os padrões de referência para avaliação, ou seja, os resquícios da narrativa que indicam valores e juízo de valor, que significa que toda narrativa possui certo grau de valores culturais e significados que dão margem para julgamentos sobre o certo ou o errado; e outros indicadores de conteúdo e contexto, que vão trazer as demais referências que ajudam a situar e a interpretar os eventos da história (PENTLAND, 1999).

Cinco pontos que revelam a estrutura da narrativa	Características
• Sequência no tempo	• Início, meio e fim.
• Ator focal ou atores focais	• ***
• Voz narrativa	• A narrativa reflete um ponto de vista.
• Contexto moral ou avaliativo	• Narrativas são carregadas de significados e valores culturais, permitindo julgamentos entre “certo e errado”
• Outros indicadores	• Local, atributos de contexto, tempo

Quadro 5: Cinco pontos que revelam a estrutura da narrativa
Fonte: Pentland (1999).

3.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Apresentados anteriormente os pontos que configuram a base dessa pesquisa – problema de pesquisa, objetivos, conceitos e formas de apreensão, concepção filosófica e estratégia de investigação – esta subseção irá descrever a escolha da organização e o nível e unidade de análise.

3.7.1 Escolha da unidade social de análise

A escolha da organização a ser analisada estabelece a forma como a pesquisa é conduzida, pois ajuda a estabelecer a lógica e o raciocínio que norteia a coleta e a análise das evidências empíricas, além de ajudar a demonstrar a validade do que está sendo feito e como isso pode ser importante dentro do campo.

Os procedimentos metodológicos adotados em estudos que têm como base de pesquisa a narrativa deixam claros a importância do detalhamento e aprofundamento da análise da situação e dos fenômenos por meio de narrativas trazidas pelos sujeitos e pelas organizações (MUYLAERT, 2014). Por este motivo optou-se por estudar um número reduzido de organizações e fez-se a escolha de selecionar dois negócios sociais que estão em momentos distintos de vida organizacional, uma com mais de dez anos de mercado e a outra com menos de três. A intenção desta escolha não é a comparação entre os períodos, mas a construção de narrativa em torno de duas fases distintas do negócio social. Essa distinção é relevante principalmente diante do processo de *sensemaking* do próprio entendimento do que representa um negócio social para as organizações pesquisadas: a primeira organização (Alfa), com mais de dez anos, surge em um contexto em que o conceito de negócio social no Brasil é pouco popular; a segunda organização (Beta), por sua vez, mais jovem, surge num contexto em que o conceito se dissemina, cursos de graduação e gestão já falam sobre ele, cursos de pós-graduação se configuram para dar conta dessas organizações e figuras com notoriedade despontam apresentando resultados de sucesso com organizações dessa natureza. Dessa forma, o próprio sentido da sua atuação configura como relevante de serem estudadas as estratégias dessas duas organizações em momentos de vida distintos.

Dado o contexto do trabalho, e da categoria das organizações híbridas, traz-se como campo de estudo da pesquisa o que se nomina de “negócios sociais”. Como anteriormente citado, justifica-se a escolha desse tipo específico de organização tomando por base Batillana e Lee (2014), que apresentam os negócios sociais como tipo ideal de organização híbrida.

Distintamente de outros tipos de organizações, os negócios sociais não possuem uma associação central que organizam dados ou faz levantamentos da área. Procuraram-se informações dentro de núcleos, que têm atuado na área de negócios sociais, em organizações que são fomentadoras de iniciativas nesse contexto, mas não se encontrou nenhuma instituição que tenha informações organizadas sobre a realidade dos negócios sociais. No entanto, não se pode deixar de registrar o esforço do Núcleo Interdisciplinar do Terceiro Setor (NITS) da Universidade Federal do Paraná, que tem realizado trabalhos de pesquisa no campo dos negócios sociais, com a finalidade de desenvolvimento da área tanto na acadêmica quanto na prática. Registra-se também a mediação realizada por meio de participante no NITS, para a abertura do campo de pesquisa na organização Alfa, visto que no âmbito das organizações com mais tempo de mercado o acesso para pesquisas acadêmicas é fechado. Também se aponta o Instituto Legado de Empreendedorismo Social como mediador para a seleção de negócios sociais recentes, visto que uma de suas frentes de atuação é a capacitação e orientação deste modelo de negócio. Evidenciou-se também, no decorrer do processo de seleção do negócio social com menos tempo de mercado uma maior abertura para a inserção do pesquisador.

Dessa maneira, a escolha da organização levou em conta características predeterminadas, como: ser um negócio social; estar organizada formalmente, estando registrada como empresa e não como ONG; não aceitar doações para a manutenção de suas atividades ou da causa em si, ou seja, ser economicamente sustentável; ser reconhecida por instituições que trabalham como negócios sociais, por meio de prêmios, por exemplo; e possuir representatividade dentro do conceito de negócio social. Para escolher-se a organização Alfa procurou-se uma organização com mais de dez anos atuando no mercado, para captar a maturidade no campo. E a organização Beta, com menos de três anos de mercado, ou seja, já formada como negócio social, mas ainda em consolidação.

Primeiramente levantaram-se os negócios sociais mais relevantes no Brasil, por meio de premiações, ações e *know-how* na área. Conversou-se com oito organizações – ver seção 3.8, página 74 – , que trabalham como negócio

social, em diferentes ramos de serviços e produtos, na tentativa de identificar um negócio que atendesse à demanda da pesquisa. Neste momento, a intenção do estudo era acompanhar apenas uma organização, no entanto, notou-se a riqueza de informações que o estudo pode trazer foram acompanhadas duas organizações em distintas fases, desse modo, respeitando os critérios anteriores, dois negócios sociais foram selecionados. Na seção 4 apresentam-se as duas organizações, as quais foram identificadas como Alfa e Beta.

3.7.2 Nível e unidade de análise

Localizar o estudo dentro do nível e das unidades de análise tem como finalidade justificar as escolhas metodológicas e situar o trabalho dentro dos procedimentos de pesquisa adotados. O nível de análise são as “unidades de observação” (BABBIE, 1998, p. 93) em si. Segundo Babbie (1998), podem ser grupos, indivíduos, organizações ou artefatos sociais.

Nesta pesquisa foram considerados os níveis de análise organizacional e institucional, que configuram o nível sistêmico, e também o individual, dada a natureza da metodologia de coleta e análise das evidências empíricas – narrativa –, uma vez que o nível individual emerge por meio das narrativas. Assim, a unidade de análise desta pesquisa é a narrativa organizacional, presente tanto na fala dos entrevistados, quanto em práticas e comunicações organizacionais. Dessa maneira, o nível de análise configura-se como intersubjetivo, pois ocorre na interação entre os indivíduos – dentro e fora da organização – no processo de elaboração de sentido da estratégia.

Como uma organização pode apresentar diferentes *stakeholders*, fez-se o recorte de pesquisa nos funcionários, como representantes do público interno, os acionistas, como aqueles que têm interesse tanto pelo lucro quanto pela causa, e os beneficiados finais pela causa. No caso da organização Alfa isso se refere aos funcionários, acionistas, Interessados 1 e Interessado 2. Na situação da organização Beta, que não tem funcionários, diz respeito aos sócios fundadores e parceiros empresariais, que precisam ver o benefício

financeiro, pacientes e familiares, profissionais da saúde e parceiros institucionais, os beneficiados pela causa.

3.8 CREDIBILIDADE

Este tópico abordará os aspectos de credibilidade. Dentro de uma abordagem qualitativa de estudo, uma epistemologia interpretativista e com métodos de coleta por meio de entrevista narrativa e análise de dados de narrativas. Apresentam-se nesta seção as ações aplicadas ao estudo a fim de acrescentar riqueza e valor à pesquisa. Lincoln e Guba (2003) abordam o tema da validade da pesquisa qualitativa nas ciências sociais e afirmam que a ideia central da credibilidade numa pesquisa construtivista é compreender os processos de interpretação que foram seguidos para que o estudo fosse viabilizado.

Segundo Lincoln e Guba (1985), a credibilidade é equivalente à “validade interna” em um estudo de cunho qualitativo e é um dos fatores mais importantes para que um estudo gere confiança. Credibilidade trata do quanto as construções/reconstruções do investigador reproduzem mais fielmente os fenômenos em estudo e/ou os pontos de vista dos participantes na pesquisa (LINCOLN; GUBA, 1985).

De acordo com Kvale (1995) a credibilidade de um estudo nas ciências sociais tem início na própria problematização do assunto, por meio da construção de uma base teórica coerente com o recorte escolhido, bem como a escolha do método compatível com o desenho de pesquisa – o que se evidenciou ao longo da introdução deste estudo e no decorrer da seção de metodologia. Outro ponto base para a credibilidade de um trabalho, segundo Kvale (1995), diz respeito a forma como as evidências empíricas são coletadas, interpretadas e verificadas.

A começar pela escolha das organizações aqui analisadas, descrevem-se os procedimentos que foram adotados a fim de garantir a credibilidade do estudo. Recorreu-se num primeiro momento às organizações vinculadas aos negócios sociais e que conduzem ações e esforços de gerenciamento da área no Brasil. Como anteriormente descrito, não existe um instituição legal e oficial

que conduza o assunto, por isso buscou-se as iniciativas existentes no país e com atuação no Paraná. Manteve-se contato com três dessas organizações, no entanto, nenhuma das iniciativas possuía um trabalho formatado de registro e levantamento dos negócios sociais. As três instituições sugeriram nomes tomando por base os critérios determinados previamente e exposto na seção 3.7.1.

Num primeiro momento, fez-se a triagem das organizações – oito ao todo – para garantir que os critérios haviam sido atendidos. Para isso, recorreu-se a visitas nos seus meios de comunicação *online* e pesquisas acadêmicas em que eram citadas. Nas organizações nas quais não foi possível – duas – ter certeza sobre o atendimento dos critérios, deu-se a continuidade na investigação: essas e as empresas anteriormente apontadas como negócio social foram selecionadas para a realização de contato formal a fim de permitir uma apresentação da proposta de trabalho e de entender a realidade dos negócios, a fim de validar a etapa anterior. Das oito empresas indicadas pelas três instituições, descartou-se inicialmente quatro delas: uma não era um negócio social em operação e as outras três não estavam registradas como empresa. Nas quatro empresas restantes, em duas ainda não se tinha certeza sobre o caráter de negócio social registrado como empresa, o que evidenciou-se na conversa com os seus diretores.

Seguindo o raciocínio anterior apenas duas organizações atendiam os critérios previamente determinados. Uma delas com mais de dez anos no mercado, e a outra com menos de três anos. Num primeiro momento a intenção da pesquisa era focar a análise numa empresa mais consolidada e madura, do ponto de vista de tempo de operação. No entanto, percebeu-se, nas entrevistas com as duas organizações, a riqueza que o estudo de ambas, em contexto de nascimentos distintos, poderia trazer para o trabalho.

Selecionadas as organizações, procedeu-se com a apresentação detalhada da proposta de pesquisa, novamente, para esclarecer quaisquer dúvidas e assinatura de termo de compromisso de ambas as partes. Nesse momento, uma das organizações manifestou interesse em não ter sua identidade revelada, motivo pelo qual usou-se os termos “Alfa” e “Beta” para citá-las.

Antes de dar prosseguimento ao estudo, fez-se um exercício de descrição das organizações a fim de garantir que a não citação do nome, processos e causa impactaria negativamente no trabalho – o que não ocorreu.

Diante do contexto ontológico, epistemológico e metodológico deste estudo, no qual o pesquisador é inerente a todo o processo e é responsável por traduzir e interpretar a fala dos participantes, o primeiro ponto relevante para manter a credibilidade da pesquisa é que esse procedimento de captura e interpretação das mensagens seja feitas de forma responsável e sem que haja distorções. Para operacionalizar isso, antes das reuniões com as duas organizações, onde seria exposto de forma mais aprofundada a intenção do estudo, recolheu-se todas as informações *online*, a fim de compreendê-las e verificar se haveria alteração nos textos expostos, ou seja, a fim de garantir que a elucidação da pesquisa não influenciaria na mudança ou atualização dos materiais e no próprio discurso organizacional.

As entrevistas narrativas foram realizadas a princípio com os cargos de gestão e posteriormente, vendo a necessidade de compreender alguns pontos em aberto, estendeu-se no caso da organização Alfa. Houve-se ainda checagem, por meio das diferentes narrativas, sobre as realidades apresentadas tanto na fala dos entrevistados quanto nos documentos secundários analisados (LINCOLN; GUBA, 1985), por meio do que os autores chamam de *prolonged engagement* – compreensão da cultura dos participantes da pesquisa, criar confiança nos participantes e testar informações contraditórias.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, com análise de dados por meio de narrativas e coleta de evidências empíricas a partir de entrevistas narrativas e dados secundários. Para operacionalizar o estudo, duas organizações foram selecionadas, conforme critérios já desenhados anteriormente na seção de metodologia: ser um negócio social; estar organizada formalmente, estando registrada como empresa e não como ONG; não aceitar doações para a manutenção de suas atividades ou da causa em si, ou seja, ser economicamente sustentável; ser reconhecida por instituições que trabalham com negócios sociais, por meio de prêmios, por exemplo; e possuir representatividade dentro do conceito de negócio social. Para escolher a organização Alfa procurou-se uma organização com mais de dez anos atuando no mercado. E a organização Beta, com menos de três anos de mercado – esta escolha justifica-se também pela intenção de observar se há diferenças e/ou semelhanças entre um negócio social que nasceu juntamente com as configurações desse modelo de negócio, há duas décadas, e os que foram fundados mais recentemente.

Neste capítulo, para ampliar o contexto da pesquisa, descreve-se cada uma das organizações. Posteriormente, apresenta-se um panorama a respeito de suas estratégias. Em outro momento é feita uma análise a respeito das narrativas presentes no processo de elaboração de sentido da estratégia, ou seja, o *sensegiving*. Por fim faz-se uma observação geral, no sentido de traçar a narrativa comum² que une as duas organizações, tendo em vista que ao longo do estudo notou-se a relevância de alguns aspectos independentemente do tempo de operação das empresas – no entanto, reforça-se que a comparação entre Alfa e Beta não é o foco desta pesquisa, mas se faz necessária como parte da narrativa de pesquisa, na qual se deseja descrever de forma genérica, uma história para os negócios sociais em termos de elaboração de sentido da estratégia.

² Aproxima-se essa intenção da ação metodológica adotada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), que desenvolvem o que chamam de “Cross-narrative discussion”.

4.1 DESCRIÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

Antes de descrever os processos de narrativas dentro das organizações, precisa-se compreender como as duas empresas trabalham. Para isso, neste momento, caracterizam-se os negócios sociais retomando suas histórias, as áreas de impacto de suas causas e as particularidades da atuação das empresas. Não serão revelados o nome nem a causa das organizações, por motivo de resguardo de Alfa e Beta.

As subseções seguintes caracterizarão as organizações individualmente, partindo de dados disponibilizados pela empresa em seu site, redes sociais, vídeos, impressos e relatos dos entrevistados.

4.1.1 Organização Alfa

A organização Alfa é uma das empresas sociais mais antigas do país. Fundada no início dos anos 2000, foi pensada desde a concepção da ideia com o propósito de ser um negócio de impacto social, atuando dentro de uma problemática social permeada por conflitos financeiros. Por meio da mediação desses conflitos, Alfa estruturou o centro de seu negócio, que tem por base a oferta de um serviço que envolve *stakeholders* com diferentes interesses, posicionados em esferas particulares-individuais e público-estatais.

Desse modo, os públicos externos principais com os quais a organização precisa trabalhar dividem-se em: Interessados 1, Interessado 2 – ambos com interesses conflitantes –, esfera jurídica e Poder Público. Qualquer um desses públicos pode acionar ou demandar os serviços de Alfa, que irá operar mediando o conflito, buscando soluções viáveis e aceitáveis para ambos os lados e extraíndo dessa relação o seu retorno financeiro, como ilustra a Figura 8 (página 85). A organização Alfa poderia limitar-se à negociação dos interesses, no entanto, vai além, ofertando dentro do seu pacote, aos Interessados 1, benefícios que contribuem no momento da venda da solução para o conflito. Esse conjunto de “bônus” que recebem os Interessados 1 são importantes para a organização, visto que são a base para a negociação com esse *stakeholder*.

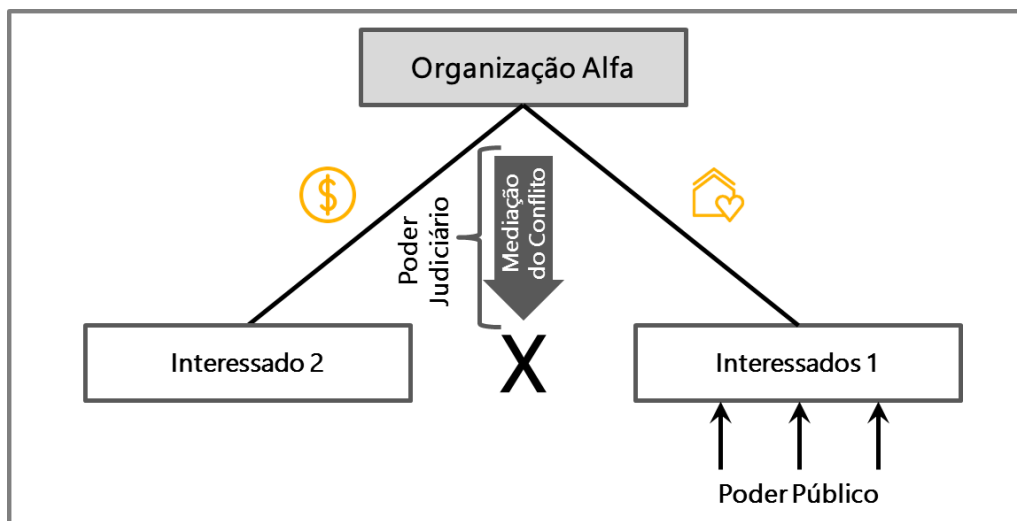


Figura 8: Dinâmica organizacional da organização Alfa
Fonte: o autor (2017).

Atuando dessa maneira, a organização Alfa permite resolver problemas de interesses entre seus clientes, de forma pacífica, mais rápida do que se houvesse o litígio na Justiça, e ainda garante a resolução de um problema social. Para que essa estrutura funcione, Alfa conta hoje com cerca de 30 funcionários, que operam em três estados brasileiros. Internamente há dois grandes públicos: os acionistas e os funcionários. Mesmo havendo interesse do público externo, a organização não conta com trabalho voluntário, tendo em vista a sua orientação de empresa, e não de ONG ou OSCIP. Assim, podemos listar os *stakeholders* da organização Alfa do seguinte modo: interno (acionistas; funcionários) e externos (Interessados 1, Interessado 2, Poder Público e Poder Judiciário) – dado o recorte da pesquisa nos concentraremos nos quatro primeiros.

O posicionamento como empresa foi adotado, mesmo frente aos benefícios financeiros e de apoios que uma ONG poderia obter, porque, “a ideia de Alfa é ser um negócio de impacto, que gere o impacto social e que esse impacto possa ser multiplicado de forma sustentável” (ENTREVISTADO 4a), ou seja, com sustentabilidade financeira para poder replicar o benefício social ao maior número de pessoas possíveis. Por isso, Alfa possui uma metodologia própria de negócio, que tem como ideia central “uma grande parceria onde todos [os públicos] ganham” (ENTREVISTADO 5a), e que tem

como cerne a mediação entre os públicos externos: Interessados 1, Interessado 2, Esfera Jurídica e Poder Público.

Mas o que todos os públicos ganham? Essa pergunta está intimamente ligada à causa do negócio em si, ao seu propósito organizacional. Quando se fala em propósito organizacional, fala-se na razão de ser da organização. Esse conceito, dentro dos negócios sociais, é central para a organização, tendo em vista que o propósito reflete de forma direta a razão real da existência da organização, ou seja, a sua causa. Para a organização Alfa, sua razão de existir baseia-se na sua atividade central: a mediação de conflitos que irá ter como produto final desta negociação um ganho para todas as partes envolvidas, solucionando assim, um problema social. Esse problema social, por sua vez, refletirá em outras questões que trarão qualidade de vida para os envolvidos. Em outras palavras: dois dos *stakeholders* da empresa possuem um conflito e a organização Alfa faz a mediação desse impasse que tem um impacto social negativo - no qual há um prejuízo de qualidade de vida para os Interessados 1, e um prejuízo financeiro para o Interessado 2 – e sob o qual, antes da resolução desse conflito e da permissão do Interessado 2 o Poder Público não consegue atuar.

Mas o propósito de Alfa vai além da negociação e busca pela resolução de um problema social. Além de evitar a necessidade de um processo judicial, após a mediação do conflito, a organização ainda realiza um trabalho de apoio aos Interessados 1 – que diz respeito ao pacote de benefícios anteriormente indicado como “bônus” –, que auxilia ao Poder Público a exercer seu papel. Essa ação é de interesse direto dos Interessados 1, por isso na negociação pela aceitação de uma solução que resolva o conflito, esse fator torna-se um forte apelo discursivo, como discutiremos com maior profundidade na subseção 4.7.2.2.

E no final das contas, como é possível colocar em ação toda a proposta da organização Alfa? Com o tempo Alfa aprendeu que seu propósito social não se realizaria se sua estratégia não estivesse alinhada à sua essência: ser um negócio social. Parece óbvio afirmar isso, no entanto, arrisca-se dizer que o fator de sucesso para um negócio social, e a maior dificuldade de quem

empreende nesse ramo, situa-se nesse ponto, sob o qual também incide a tensão que é inerente a uma organização híbrida nesse formato.

A empresa passou, por volta de 2010, por um momento de crise no qual o modelo social não se sustentava, ou seja, focando-se no propósito da organização acabaram perdendo a sustentabilidade financeira e a possibilidade de impactar pessoas de forma a ser possível replicar o benefício da causa.

Assim, organizaram-se e mudaram sua estratégia. Na seção 4.7.2.1 aprofunda-se esse momento, uma vez que é um reflexo da tensão entre as lógicas da causa e do negócio em si.

Considerando que os meios que uma organização tem e os caminhos que toma para alcançar seus objetivos e metas são a sua estratégia organizacional – considerando aqui ainda a estratégia como prática, mas situando-a, a fim de viabilizar a análise da estratégia em si, como Perspectiva, dos 5P's de Mintzberg –, observa-se que, para a Alfa a maneira fundamental de fazer acontecer o seu propósito se dá pela captação de recursos por meio de práticas mercadológicas do mercado tradicional, que são aplicadas em situações que terão um benefício social que é o serviço ou produto único da empresa – e que não é ofertado em formato de assistencialismo, mas numa transação de mercado que é representada pela Figura 8 (página 85).

A estratégia como prática, ao propor a abertura da participação para o que Rese *et al.* (2016) chamam de “conversação estratégica”, faz exigir um engajamento dos praticantes não somente no sentido de construção da estratégia, mas também em relação ao esforço de elaboração de um sentido para essa estratégia, ou seja, o *sensegiving*, que será analisado na subseção 4.1.1.2. Antes disso, apresenta-se na próxima subseção a discussão sobre as lógicas institucionais na perspectiva das organizações híbridas e as tensões que permeiam e influenciam as práticas organizacionais e que estarão refletidas nas narrativas organizacionais e no esforço de *sensegiving*.

4.1.1.1 O negócio social: uma organização híbrida, suas lógicas e a tensão

Observando e discutindo alguns – organização híbrida e lógica institucional – dos pontos de análise do trabalho para discutir as evidências

empíricas, nota-se, que Alfa opera simultaneamente com duas lógicas: a do negócio e o da causa social em si, como defendido por Batillana e Lee (2014). Desse modo, depreende-se que, assim como indicaram Batillana e Lee (2014), deve haver tensões – descritas a seguir – que permeiam a organização, por conta desse hibridismo organizacional.

Chegou-se à conclusão de que Alfa trabalha como essas duas lógicas por meio da observação das narrativas presentes em seus materiais de comunicação (Quadro 4, página 74), sejam impressos ou *online*, na fala dos narradores entrevistados, nos padrões de valores, crenças, símbolos culturas e práticas materiais que tanto os sujeitos quanto a organização fazem uso para dar sentido às suas atividades (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Além disso, a presença das duas lógicas está expressa nas práticas organizacionais, que buscam atender às demandas dessa dualidade. A seguir retoma-se essa discussão e apresentam-se as evidências empíricas que orientaram essas conclusões.

A complexidade organizacional torna-se ainda mais evidente nos casos de organizações híbridas, decorrentes dessas tensões que estão atreladas às lógicas com as quais operam. Greenwood *et al.* (2011) já afirmavam que a adoção das lógicas institucionais eram uma resposta frente à complexidade organizacional inerente às organizações híbridas. Isso se reflete tanto no modelo de negócio da organização, quanto no fazer estratégia. Isso fica evidente no caso da organização Alfa quando compreendemos sua história: durante o período de crise, em meados de 2010, citado anteriormente, a organização contratou um consultor externo – prática do mercado tradicional –, que constatou que a empresa não conseguia sustentar-se perante seu modelo. Na época observou-se que apesar de ser um negócio social, a organização Alfa priorizava de forma excedente a causa em si e não conseguia organizar-se como um negócio sustentável, assim, perdia sua essência, pois não havia poder financeiro nem para manter-se como empresa, nem para conseguir replicar os benefícios ao atender a causa.

Eu comecei a analisar, do ponto de vista de rentabilidade e modelo de gestão da empresa para entender de que forma eu poderia gerir. Aí o meu trabalho foi deixar a Alfa, do ponto de vista financeiro, saudável,

porque ela não era. Ela estava muito mais social do que financeiro. Alguém precisava ter equilibrado (ENTREVISTADO 6a).

O modelo central da organização, após o trabalho da consultoria, não foi alterado, mas houve uma revisão em questões que envolviam custos, precificação, lucro e equipe. De uma forma geral, pode-se dizer que a organização Alfa passou por um processo que é descrito pelo ENTREVISTADO 6a como um procedimento natural a qualquer organização: com diagnóstico, entender a organização – num esforço de *sensegiving* da organização e *sensemaking* dos consultores – e reformular e fazer a estratégia, o *strategizing* – num esforço de *sensegiving* dos consultores, *sensemaking* da organização e novamente *sensegiving* da organização para negociar os novos sentidos com os praticantes da estratégia.

Observa-se que no início de suas operações, antes da organização passar pela primeira reestruturação, em 2010, a causa social sobrepunha-se sobre a lógica do negócio em si, o que prejudicava e até inviabilizava o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional, de acordo com o ENTREVISTADO 5a. Hoje, 2016, frente a um novo processo de estruturação para ampliação da organização, nota-se no discurso dos praticantes que a organização busca um equilíbrio entre as duas lógicas, porque ao conseguir conciliar os objetivos financeiros e sociais a organização alcança seu propósito, ou seja,

A grande sacada do investimento de impacto é você construir uma relação econômica que permita que você replique aquela solução milhares e milhares de vezes, porque se a gente cobra um valor insuficiente para manter a roda girando, eu benefico o cliente na ponta, mas eu não permito que o próximo cliente entre e se beneficie dessa solução. O que acontecia com a Alfa é que ela beneficiava um grupo, mas ela não tinha fôlego financeiro para fazer mais, mais e mais grupos. E a demanda do serviço dela era gigantesca em outras praças e se eu não tinha fôlego de caixa para ir para as outras praças eu morria. E a solução não chegava para quem precisava (ENTREVISTADO 6a).

Essa busca pelo equilíbrio não se refere exatamente a tratar as duas lógicas na ideia de atender 50% de uma e 50% de outra, mas de operar conseguindo atender o propósito organizacional, ou seja, a causa em si, sem deixar de pensar como empresa, dentro da dinâmica do negócio inserido em

um ambiente de mercado, com concorrência, tributos, leis trabalhistas e todas as outras relações com as quais uma organização registrada e atuante como “empresa” precisa lidar. Percebe-se diante dessa descrição que a organização Alfa realizou um processo de *sensemaking* sobre o que é um negócio social, uma vez que a empresa foi fundada num momento em que “negócios sociais” estavam configurando-se no Brasil, ou seja, esse significado não estava dado no momento da criação da organização, mas precisou ser pensado para que Alfa pudesse operar de forma sustentável.

Aqui se observa o que já havia sido evidenciado por Batillana e Dorado (2010): uma lógica, na perspectiva das organizações híbridas, pode prevalecer sobre a outra ou mesmo desaparecer (1), ou, ainda, há uma combinação dessas lógicas para que a organização possa trabalhar (2). Esta última situação é onde se encaixa a organização Alfa, que precisou lidar com as duas lógicas e fazê-las refletir na estratégia da organização.

Ao trabalhar com duas lógicas Alfa vê-se diante de tensões inerentes a ideia de ser ao mesmo tempo um negócio e ter uma finalidade social. Evidencia-se essa tensão, no histórico organizacional, em dois momentos: com a crise organizacional e a assessoria de consultores externos para reestruturação do negócio que tinha dificuldades em gerir as lógicas de maneira a garantir condições de sustentabilidade a empresa; e, num segundo momento, em 2016, no qual a empresa passa a pensar como uma empresa tradicional para expansão do negócio, o que não significa que deixará de ser uma empresa social – ao contrário, está, como na crise, em meados de 2010, trazendo práticas do mercado tradicional para fortalecer-se enquanto negócio social, ou seja, fortalecendo a lógica do mercado para fortalecer a do social.

No primeiro caso, no início da década de 2010, a lógica do social estava tão evidenciada na organização que o negócio não conseguia operar a lógica de mercado a fim de garantir sua sustentabilidade. A tensão na época tinha como base o foco no benefício social em detrimento da lógica de empresa, ou seja, atendiam o propósito da organização, mas sem fazer uso da lógica capitalista para que isso fosse alcançado. Percebendo a necessidade de inserir a lógica de mercado a favor da lógica social, a empresa reestruturou-se. Ao contrário do que possa imaginar as pessoas desvinculadas dos negócios

sociais, a lógica de mercado não sufoca ou interrompe a lógica social, mas, operando juntas, proporcionam a replicação do benefício a mais pessoas.

No segundo caso, em 2016, com a expansão do negócio, a ideia é “ser uma empresa grande. Não é porque somos um negócio social que não podemos pensar assim” (ENTREVISTADO 5a). O projeto de expandir segue linha similar da resolução da crise da década de 2010: inserir ou adaptar práticas da lógica capitalista ao modelo de negócio social, ou seja, trabalhar com o hibridismo organizacional e minimizar as tensões inerentes as duas lógicas. Reforça-se que nos dois momentos a organização precisou realizar esforços de *sensemaking* e *sensegiving* tanto para avaliar a condição da organização e o fazer da estratégia, quanto para adaptar ou inserir praticas e modelos do mercado tradicional na realidade de negócios sociais. E essa inserção torna-se possível frente a maturidade da organização Alfa. A seguir descreve-se movimento semelhante na organização Beta, no entanto, dado o momento distinto de fundação das duas organizações – a primeira nasce num contexto de negócio social ainda em construção, e a segunda num ambiente mais consolidada – evidencia-se que a organização mais nova já nasce com essa mentalidade de balanceamento das lógicas.

Na prática, no entanto, alinhar lógica de mercado e social não é simples. Isso acontece, de acordo com o ENTREVISTADO 5a porque não há práticas consolidadas na área de gestão voltadas para a resolução das tensões inerentes aos negócios sociais: “como calculo o preço que vamos cobrar sem pesar para o beneficiado, mas ao mesmo tempo conseguir fazer a organização rodar?” (ENTREVISTADO 5a), por exemplo. Com a experiência e adaptando os processos tradicionais ao negócio a organização Alfa conseguiu transformar seu quadro de crise, em meados de 2010, para um cenário expansionista em 2016, mesmo frente ao cenário financeiro critico vivido pelo mercado brasileiro.

Essa transformação de quadro, vivido por Alfa, se deu porque os praticantes da organização, por meio de, num primeiro momento, consultores externos, realizou um processo de *sensemaking* a fim de situar-se e compreender a situação. Num segundo momento elaborou novos sentidos às práticas tradicionais de mercado a fim minimizar as tensões vividas pela

organização e que impactavam diretamente o seu funcionamento e sobrevivência.

E esse processo de *sensegiving* precisou estender-se aos *stakeholders* internos da empresa, uma vez que precisarem resignificar práticas, atividades e rotinas. Esse movimento de “apresentação” da nova dinâmica da organização Alfa no entanto, não aconteceu apenas nesse momento, mas é constante dentro da empresa, tanto no sentido de contínua melhoria de práticas e processos, quanto na inserção de novos praticantes que chegam à organização advindos de uma realidade distinta de trabalho: a lógica de mercado como forte norteadora das práticas estratégicas.

Percebe-se, nesse sentido, e na forma como a organização trabalha, as duas lógicas, um paradoxo: para manter a lógica social a empresa precisa investir em práticas que tem como base a lógica de mercado. E é nesse ponto que reside o questionamento recorrente a esses tipos de empresa: como ganhar dinheiro, ter lucro à custa do benefício social? Na realidade, a organização Alfa inverteu o raciocínio: com usar as práticas de mercado a fim de conseguir sustentar um negócio que tenha como finalidade um benefício social?

Além de reestruturar-se como organização a fim de conseguir operar de modo sustentável, Alfa precisou ainda fortalecer tanto sua estratégia quanto seu propósito perante seus *stakeholders*. Para compreender esse ponto, inicia-se a reflexão partindo da ideia de que as pessoas que trabalham na organização precisam entender “o que é” e “o que faz” a empresa em que trabalham, a fim de conseguirem desempenhar as atividades que alcançam o propósito organizacional. Isso é importante porque quando a organização compartilha as normas, valores, regras, hierarquias, cultura, processos – e a estratégia em si mesma –, consegue amenizar as tensões geradas pela lógica (OCASIO; RADOYNOVSKA, 2016).

No entanto, entender a estratégia organizacional não é privilégio ou necessidade exclusiva dos funcionários, principalmente quando há essas tensões geradas pelas lógicas institucionais, uma vez que assim precisam lidar com diferentes demandas dos *stakeholders*. Observa-se na análise voltada para os Interessados 1, por exemplo, que o compartilhamento das normas,

regras e da estratégia como um todo permitem cumprir o propósito social de forma menos conturbada.

Como uma organização pode ter distintos *stakeholders*, considera-se o recorte delimitado na metodologia, e concentra-se o esforço de análise das evidências empíricas e dos documentos secundários voltando-se para os funcionários, clientes e acionistas. No entanto, vale a observação de que hoje, como organização já é conhecida e legitimada pelo Poder Público e pela Justiça, seu trabalho com esses públicos já é rotinizado, ou seja, tanto a empresa já conhece as *práxis* e prática dessas instituições quanto os entes institucionais também reconhecem a importância do trabalho de Alfa – e esse processo se deu por meio de relacionamento, operando sobre o mote de facilitar o processo de negociação sem litígio, o que contribui para o trabalho da Justiça, e assim auxiliando também a entrada do Poder Público, visto que antes da resolução do conflito esta esfera não tinha condições legais de operar em alguns pontos importantes que impactam no benefício social.

Em relação aos outros *stakeholders*, no entanto, tanto se precisou, e ainda se precisa, com mais de uma década de organização, realizar um trabalho de fortalecimento em relação à empresa: “o que é”, “o que faz”, “como trabalha”, ou seja, qual é sua estratégia, por exemplo, a fim de conseguir lidar com as tensões inerentes ao seu hibridismo e a legitimidade de suas atividades, tal como propuseram Meyer e Höllerer (2016).

A gente precisa estar constantemente reforçando o que nós fazemos para as pessoas que fazem parte do nosso público-alvo. Muitos acham que somos um [empresa tradicional do ramo de prestação de serviço], outros acham que somos uma ONG (ENTREVISTADO 4a).

Fruto da iniciativa de tentar situar os públicos frente ao “ser um negócio social”, Alfa criou mecanismos internos e externos para fortalecer o propósito organizacional e explicar de diferentes formas, para os distintos públicos, o que faziam. Segundo o ENTREVISTADO 5a:

A gente usa a realidade, a perspectiva daquela pessoa para explicar o que a gente faz. Todos conseguem entender. É uma questão de narrativa. De criar narrativas que dialoguem com a realidade do sujeito (ENTREVISTADO 5a).

A subseção seguinte traz a discussão referente ao processo de *sensegiving* despendido pela organização Alfa a fim de construir essas narrativas e conseguir situar os *stakeholders* sobre a estratégia organizacional.

4.1.1.2 *Sensegiving* e as narrativas

Resgata-se para discutir a questão do *sensegiving* o Modelo de Integração de Narrativas a Estratégia como Prática, adaptado por Rese *et al.* (2016) de Fenton e Langley (2011), que permite a transferência das dimensões da estratégia – *práxis*, prática e praticantes – para o contexto das narrativas, as quais se atrela tanto o *sensegiving* quanto o *sensemaking*. Entende-se que o fazer da estratégia, o *strategizing*, que coloca em prática a estratégia que se descreve anteriormente, se dá por um processo narrativo. Isso porque as organizações são formadas por pessoas (GIOIA, 2006), e há um “processo de obtenção de coerência entre os membros que caracteriza o ato de organizar e permite a uma organização fazer e interpretar sistemas” (WEICK, 1973, p. 91).

É algo difícil de entender. Você consegue explicar o que faz e as pessoas entendem, mas é difícil entender a complexidade do negócio. O que está por trás de tudo isso. É tanto processo, tantas coisas diferentes e por mais tempo que a pessoa esteja na empresa às vezes até ela precisa se situar para continuar alguma atividade (ENTREVISTADO 4a).

Além de ser algo complexo, a gente precisa virar a chavinha. É outro contexto de empresa. É uma empresa, mas que tem outra lógica, outros processos (ENTREVISTADO 3a).

Com esses trechos quer-se ilustrar que os sujeitos precisam, por meio das interações sociais, como afirma Burgi *et al.*, (2005), significar textos, para que seja possível compreender a realidade, que por sua vez é interpretada e negociada, ou seja, não é a realidade em si, mas uma construção social dela. Isso se evidencia, de início, na própria linguagem compartilhada dos sujeitos da organização, que usam o mesmo vocabulário institucionalizado e, às vezes, a mesma construção de frase para responder a certos aspectos da pesquisa: “É algo complexo [os processos da organização e a sua forma de atuar]; “Tem que mudar a chavinha [da lógica de empresa tradicional, para a lógica de trabalho num negócio social]; “As pessoas não podem perder o bonde [ou seja,

perder-se nas atividades da organização e romper o caminho que leva a conclusão de uma resolução de conflitos – tanto em relação aos públicos internos quanto externos]. Tal como afirmou Weick (1995), nota-se nesse processo de criação, elaboração e negociação de sentido uma construção permeada pelos contratos e realidades sociais dos sujeitos.

Como já se observou em alguns pontos anteriormente abordados, as tensões presentes nas organizações híbridas, e consequentemente aos negócios sociais, refletem-se em diversos aspectos organizacionais, no fazer da estratégia e na elaboração de sentido para essa estratégia. Processos de *sensegiving* e *sensemaking* permeiam todo esse processo e auxiliam a minimizar essas tensões. Mais a diante descreve-se, inclusive, o processo de continuidade e complementariedade do *sensemaking* e do *sensegiving* para que tanto a organização – seus praticantes – quanto seus públicos externos consigam agir de forma a minimizar essas tensões com base no entendimento das relações que exercem entre si e da estratégia organizacional como um todo.

Retoma-se o gancho argumentativo do ENTREVISTADO 5a, de que para cada público constrói-se uma narrativa organizacional, para dar início à discussão a respeito do processo de elaboração do sentido da estratégia, por meio do *sensegiving*. A afirmação do ENTREVISTADO 5a é corroborada pelo ENTREVISTADO 1a que explica que a organização tem trabalhado muito na tentativa de compartilhar com os públicos a sua estratégia, uma vez que o entendimento a respeito desta ajuda tanto no fechamento de acordos que visam à resolução do conflito, quanto no desenvolvimento do trabalho para que esse acordo se cumpra na prática.

A gente faz todo um trabalho de comunicação para manter os Interessados 1 informados. Tem todo um ritual, um evento, panfletos, uma pessoa da equipe interna acompanhando. Tudo para que eles entendam o que fazemos, confiem no nosso trabalho e não abandonem [o processo] no meio do caminho. Para ninguém perder o bonde a gente pensa em algo para eles entenderem, usando a realidade deles (ENTREVISTADO 1a).

Percebe-se o esforço da organização em buscar compreender a realidade dos públicos e construir textos que ajudem a orientar o *sensemaking*

desses sujeitos a fim de conquistar entendimento sobre a dinâmica organizacional, apoio e aceitação para a conclusão da negociação. Esse movimento foi evidenciado por Casali (2007) – no processo de comunicação – que demonstra a interação dos ambientes da linguagem e do ambiente social, das conversações dos textos produzidos e sob os quais os sujeitos realizam o *sensemaking* e o *sensegiving* a fim de viabilizar o que ela chama de “tradução” para que ocorra a “realização”, aqui considerado como o “fazer estratégico”.

Mas nesse processo de *sensegiving* a organização cria diferentes textos para buscar comunicar aos distintos públicos a mesma mensagem final ou há diferenças de mensagens? Analisando os textos da organização observou-se que para cada *stakeholder* é construída uma narrativa diferente, mas com uma finalidade comum, num esforço de *sensegiving* que tem como intenção situar o sujeito sobre o que é a organização, o que faz, como trabalha, quais seus processos e resultados pretendidos, ou seja, as mensagens organizacionais situam-se na intenção de informar sobre sua dinâmica organizacional e seu propósito social (ver Quadro 6, página 105). O que difere nessas narrativas é o modo como são construídas e também as informações que são reveladas, evidenciadas ou não mencionadas, ou seja, para cada *stakeholder* a organização Alfa conduz um processo de *sensegiving* a fim de influenciar os diferentes *sensemaking*.

Para o acionista eu vou dizer da proposta da empresa, que é um negócio sustentável, que ele ajuda a sociedade e ainda pode ganhar dinheiro com isso. Para o funcionário eu vou falar do benefício social, de impactar pessoas. Eu não preciso evidenciar a questão do lucro para ele. Já para o [Interessado 2] eu vou explicar que com a gente ele vai ter uma solução que na justiça ou não resolvesse ou levasse muito tempo. E para os [Interessados 1] eu vou falar dos ganhos. E por mais que pareça óbvio para a gente, para eles não é (ENTREVISTADO 1a).

Apesar desta fala, durante o processo das entrevistas, e com base nos materiais disponibilizados pela organização por meio de arquivos internos ou de forma aberta, conforme Quadro 3 (página 73), nota-se que há uma preocupação orientada exclusivamente para os Interessados 1. É relevante considerar que a Alfa passou por dois momentos em relação ao seu modo de se comunicar com seus *stakeholders*: anteriormente preocupava-se tanto com

os Interessados 1, quanto com os funcionários, num trabalho que valorizava a comunicação interna por meio de jornais murais, jornais informativos, *newsletter*, etc. Num segundo momento, no qual foi realizada a pesquisa, o foco estava apenas nos Interessados 1, deixando existir as ferramentas de comunicação antes implementadas e focando seus esforços na orientação dos Interessados 1, dada a necessidade, já citada anteriormente, de comunicar-se de uma forma mais didática com esse público, ou seja, num esforço maior em relação ao *sensegiving* desse público em particular.

A dinâmica descrita por Casali (2007) refere-se ao Processo de Comunicação Organizacional, que pode ser aproximado às narrativas no sentido de negociação. A organização Alfa faz uso do processo de comunicação organizacional, que não é necessariamente planejado e formal – como ilustra-se com o caso da alteração dos esforços de comunicação descritos a diante –, por meio do *sensemaking* e do *sensegiving* para elaborar o sentido da estratégia para seus *stakeholders* a fim de conseguir dar conta do seu propósito, a negociação não litigiosa para que haja benefício social aos Interessados 1. Como os demais *stakeholders* participantes da estratégia, Alfa, que conduz a organização a alcançar seu objetivo já estavam bem situados dentro dos processos e atividades da organização, focou-se no que a empresa entendeu como um “gargalo” que prejudicava o seu desempenho: elucidar aos Interessados 1 a importância deles nessa estratégia, bem como situá-los sobre a estratégia em si.

Na fala dos ENTREVISTADO 1a e ENTREVISTADO 4a, que acompanharam mais diretamente essa mudança, nota-se que o enfoque quase exclusivo aos Interessados 1 se deu mais por habilidades da pessoa contratada para exercer a gestão da área de comunicação do que por orientação estratégica (o novo profissional tinha uma orientação focada no público externo, no sentido publicitário, da organização, enquanto o primeiro, trabalhava tanto interna quanto externamente a comunicação, abordando *stakeholders* internos e externos). Após o desligamento do antigo responsável pela área, estruturou-se a comunicação voltada para reforçar didaticamente o contato com os Interessados 1 e deixando os outros públicos para um segundo momento, que acabou não acontecendo.

Esse foco nos Interessados 1, ao mesmo tempo em que refletiu, na fala dos entrevistados, preocupação, principalmente no atual momento organizacional, de expansão e atuação em três estados diferentes, também demonstra uma orientação presente na fala dos participantes: a de que a maior preocupação de fazer entender o processo da organização é para com os Interessados 1, pois o sucesso e o fracasso da resolução do conflito depende deles para sair do contrato e realizar-se e entre a assinatura e a prática há um longo caminho em que “precisamos lembrar várias vezes, reforçar e estar sempre cuidando para que eles não percam informação ou se esqueçam de algo importante e acabem não concluindo o processo” (ENTREVISTADO 4a).

Além disso, a orientação de que voltar os esforços para esse público é essencial para facilitar os trabalhos como um todo é unânime, uma vez que mesmo sendo eles os principais beneficiados pela causa, pode haver um processo de resistência e aceitação na solução encontrada para resolver o conflito. Por este motivo, investe-se desde o princípio no esforço que legitime o trabalho realizado pela empresa, para que esta conquiste a confiança, consiga negociar e por fim implementar e concluir o processo de negociação.

Ressalta-se ainda o que se evidenciou na fala dos entrevistados: é necessário um trabalho diferenciado com os Interessados 1, primeiro porque são o foco do benefício social, segundo porque alguns podem não compreender como eles serão beneficiados se ao decorrer do processo precisaram pagar por algo, e, por fim: o trabalho realizado pela organização Alfa não faz parte do repertório e do cotidiano dos Interessados 1, uma vez que vivem num contexto não permeado por políticas de cidadania, com baixo grau de escolaridade e situando-se, em sua maioria, na base da pirâmide financeira e social.

Apesar de não ter sido uma decisão estratégica da empresa, percebe-se que houve um processo de *sensemaking* dos praticantes que evidenciaram uma lacuna de comunicação, por esses *stakeholders* não compreenderem a estratégia organizacional, o que prejudicava todo o seu propósito. Em outras palavras: não adiantava ter uma estratégia bem desenhada, atenuando as tensões entre as lógicas, se um dos *stakeholders* não a compreendesse. O enfoque dado aqui se situa no público final da causa social, no entanto, pode-

se estender isso para os demais, uma vez que rompida a cadeia de negociação a Alfa não alcançaria o seu propósito e o “fazer estratégico” estaria, também, comprometido.

O *sensemaking* dos *stakeholders* é nítido, visto que se torna essencial para as organizações realizarem sua estratégia. Nos negócios sociais, por questões como legitimidade e cadeia de um processo de colaboração para que todos saiam ganhando, o esforço organizacional de *sensegiving* ocupa lugar de atenção, uma vez que a transparência e a elucidação das ações organizacionais devem estar sempre postas – diferentemente das ONGs, a questão de transparência aqui evidenciada não diz respeito à prestação de contas de forma totalmente aberta, explicando, por exemplo, a porcentagem destinada para a causa, mas trata de comunicação efetiva e eficiente.

As narrativas estão constantemente presentes e evidenciam-se facilmente nos materiais destinados a ilustrar a estratégia organizacional para este *stakeholder*. O exemplo mais claro é uma história criada em formato de vídeo, que narra, considerando o tempo e espaço, a situação de um personagem que é representante dos Interessados 1. O recurso de colocar como personagem central da animação um representante dos Interessados 1, numa situação real, aproxima e humaniza a situação, fazendo com que os sujeitos se identifiquem com o caso e entendam de forma materializada os benefícios que terão. A narrativa do vídeo também ilustra o que pode acontecer se o conflito não for resolvido e atrela a isso todos os prejuízos com que os Interessados 1 terão que arcar.

O vídeo constrói um enredo que explica de forma didática a situação em que se encontram os Interessados 1, os problemas da falta de negociação ser intermediada pela Justiça de forma litigiosa e apresenta a Alfa como a solução para o problema. Em seguida busca ilustrar os processos que vão orientar a solução do problema, visto que não é algo imediato, mas construído em longo prazo. Mostram as formas como os sujeitos participantes, no caso tanto os Interessados 1 quanto o Interessado 2, estarão juridicamente segurados pela organização. Apresentam o pacote de benefícios que vão além da entrega do serviço, já abordado anteriormente, e destinados aos Interessados 1 e citam rapidamente o que é vantajoso ao Interessado 2.

Esse mesmo raciocínio aparece nos demais materiais de comunicação e esclarecimento para esse público, que segundo todos os entrevistados têm a intenção de situar a complexidade do negócio social e vender a solução que pode parecer desnecessária, já que há um valor monetário envolvido. Em alguns casos, por exemplo, há resistência de algum representante ou parte do grupo de Interessados 1 e quando isso acontece a organização aciona um mecanismo de defesa, tendo em vista que isso obstrui tanto o diálogo com os Interessados 1 que querem participar da negociação, quanto gera uma desconfiança em relação à legitimidade das ações organizacionais.

O surgimento do site da organização, aliás, “que é bastante recente” (ENTREVISTADO 1a), se deu justamente para ajudar no processo de confiança em relação à proposta e à organização em si. A Alfa começou a perceber um movimento de buscas na internet para verificar se o que ela oferecia era real, mas quando os Interessados 1 não encontravam nada acreditavam ser um caso de estelionato. Notando isso, criou-se o site para mostrar a transparência dos processos e para apresentar casos que estavam sendo resolvidos, ou já solucionados, porque assim os Interessados 1 acreditavam na existência da empresa e checavam com outros sujeitos que já haviam aderido ao serviço se era verdade a proposta.

A gente começou a perceber que eles investigavam sobre a organização. Mas o que eles procuravam? Informações que mostravam o resultado do nosso trabalho. Criamos o site e notamos outra coisa: se fechávamos um contrato e ele não ia logo para o site já cobravam. Para eles [Interessados 1], quando a notícia do acordo ia para o site é que valia (ENTREVISTADO 1a).

Considerando o enfoque dado pela própria organização, em relação à comunicação com os Interessados 1, aborda-se até o momento as narrativas organizacionais voltadas para este público. Nota-se que o esforço de *sensegiving* da organização Alfa, que se volta para esse *stakeholder* em específico tem como base apresentar informações que se pautam sob três pilares: fortalecer sua legitimidade enquanto organização e ganhar a confiança desse público (1); explicar todo o processo que irá acontecer para solucionar o problema e ser alcançado o benefício social (2); e reforçar constantemente os dois processos anteriores para que no meio da resolução do conflito, que pode

ser longa, os Interessados 1 não abandonem a organização e assim tudo se perde (3).

A fim de influenciar o *sensemaking* dos Interessados 1, Alfa apresenta em seu *sensegiving* um esforço pautado em: explicar qual a situação em que os Interessados 1 se encontram (1); quais as implicações se essa situação não for mediada e resolvida (2); posiciona-se enquanto solução para o problema apresentado (3); faz um trabalho de aproximação com os Interessados 1 por meio de líderes do grupo (4); e retoma todos os pontos anteriores a fim de reforçar o discurso que leva a aceitação de sua proposta ou o contexto retorna para o ponto primeiro.

Anteriormente falou-se em um mecanismo usado pela empresa com a finalidade de controlar aquele sujeito ou grupo, que faz parte dos Interessados 1, mas que trabalham contra a organização Alfa por não compreender sua intenção ou sentir-se prejudicado pela proposição apresentada como “solução social”. Ou seja, são pessoas que estão dentro do grupo a ser beneficiado pela empresa, mas que se sentem prejudicados pelas proposições da organização, e, por isso, realizam um trabalho de questionamento e descrença na proposta ofertada por Alfa aos Interessados 1.

Segundo os entrevistados isso ocorre de maneira pontual nas tentativas de negociação, no entanto, como os sujeitos descontentes com a ação de mediação do conflito reforçam ou retomam em suas falas pontos que podem afetar a credibilidade tanto da empresa quanto do processo, a organização opta por uso dessa ferramenta de contenção. Esses sujeitos, segundo os entrevistados, criam discursos, dentro do grupo de Interessados 1, que desconstroem o esforço narrativo de aceitação da organização Alfa e que prejudica o andamento da resolução do conflito, uma vez que gera desconfiança e um movimento de não aceitação de soluções.

A fim de eliminar o foco negativo, Alfa faz uso desse mecanismo, que é um artefato organizacional, carregado de sentido e que funciona como uma ferramenta para que os Interessados 1 compreendam, na prática, o que acontece se o conflito não for resolvido e houver necessidade de intermédio de agentes do Estado – de acordo com os entrevistados é algo que a empresa evita ao máximo usar, uma vez que exclui o benefício social daqueles que não

aceitam negociar. Evidencia-se nesse contexto um ponto de tensão organizacional, visto que o objetivo da empresa é proporcionar o benefício social aos Interessados 1, no entanto, a fim de viabilizar o processo de negociação, ela obriga-se a retirar do seu escopo as pessoas que não estão abertas a resolver o conflito. Está presente na forma como a organização Alfa faz uso deste artefato, o esforço de *sensegiving*, a fim de influenciar a orientação dos Interessados 1. Não é um texto escrito, falado ou ilustrado, mas, esse artefato está carregado de intenções direcionadas ao *sensemaking* dos Interessados 1, a fim de conquistar o apoio e aceitação da empresa na negociação desse conflito.

Outro artefato que fala sobre o processo de negociação, a legitimidade do trabalho da organização, e que mostra aos Interessados 1 que terão um benefício social é um documento final que recebem garantindo que não terão mais problemas. Esse documento só é recebido após a conclusão de todo o processo de negociação, desde que não seja interrompido, por isso, quando a empresa faz um esforço em reforçar os procedimentos e etapas que adotará, a fim de que os Interessados 1 não deixem Alfa, tomam também como argumento este artefato.

Tanto o primeiro exemplo de artefato quanto o segundo são assim classificados porque estão fundamentados sob objetos criados de forma consciente pela organização e possuem uma função simbólica que reforça as narrativas organizacionais (SCOTT, 2008).

Aos funcionários são dedicadas mensagens de final de ano e comunicados do dia a dia baseados em trocas de email indivíduo-indivíduo, como explica o ENTREVISTADO 2a: “Hoje dentro da Alfa não tem nada internamente para os funcionários, só o email mesmo”. Aos acionistas não se “direciona um comunicado especial, pois o corpo deles é ativo nas atividades organizacionais e acabam ficando ciente de tudo” (ENTREVISTADO 5a).

Quando se trata dos Interessados 2, há um suporte ainda fragilizado segundo O ENTREVISTADO 2a, que explica, que isso é em geral feito pela diretoria, já que a procura é pequena, mas que ainda não existe nenhuma diretriz estruturada: “É para a empresa pensar mais para frente. Seria interessante, porque em relação aos outros públicos [que não são os

Interessados 1] a gente não tem nada”. Isso se reflete também na fala de outros entrevistados e de um modo geral entende-se que essa é uma lacuna que precisa ser aperfeiçoada: “O que a gente tem hoje atende, mas sabemos que para entregar um serviço de ponta precisamos trabalhar em alguns pontos” (ENTREVISTADO 5a).

Podem parecer contraditórias as afirmações, fora do contexto da narrativa, mas ao situar-se o discurso percebe-se mais uma vez que a fala do ENTREVISTADO 5a reflete uma forte orientação de Alfa em atender os Interessados 1 e que acaba não cobrindo o contato com outros *stakeholders*. Posto isso, convém lembrar que as pesquisas sobre *sensegiving* e *sensemaking* abordam, no geral, a influência de sentido, no entanto, poucas discutem que o *sensegiving* não é um processo naturalizado. No entanto, quando se fala desse processo atrelado à estratégia, é evidente que ele está orientado e relacionado com o propósito da organização, e, dessa maneira, seus esforços não serão genéricos, mas direcionados.

Mas a organização Alfa então não se comunica com outros *stakeholders*? Obviamente que essa comunicação é também essencial para que a empresa consiga operar, no entanto, o foco incide sobre os Interessados 1 com alto grau e os demais públicos acabam ficando marginalizados. Percebe-se que o propósito organizacional está direcionado aos Interessados 1, ou seja, eles são os beneficiários diretos pela lógica social e há um direcionamento dos esforços da organização, inclusive de *sensegiving*, para esse *stakeholder*.

Não há algo formal que permeia o processo de comunicação de Alfa com os acionistas, funcionários e Interessado 2, no entanto, há práticas que foram rotinizadas a fim de garantir que os sujeitos consigam acomodar os acontecimentos nos seus esquemas interpretativos, compreendendo o contexto e o negócio em si, construindo significados e interagindo por meio dos relacionamentos para uma compreensão mútua (WEICK, 1995) e que coordene ação (TAYLOR; VAN EVERY, 2000, IN: WEICK, 2005). Os textos produzidos para esses três públicos não se dão, no geral, por caminhos comuns e mais conhecidos da comunicação, mas por meio dos fluxos, rotinas e

atividades organizacionais que estão incorporados de textos e narrativas (GIOIA *et al.*, 1994; WEICK, 2005).

A subseção seguinte apresentará o esforço de análise no sentido de compreender o *sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia para cada *stakeholder* a fim de ilustrar o que foi exposto nessa seção.

4.1.1.3 Síntese: Alfa, seus *stakeholders* e a mensagem organizacional

Apresentadas as descrições e análises em relação à organização Alfa, traz-se nessa subseção o esforço final de compreender as especificidades da empresa frente ao objetivo de estudo deste trabalho. Recupera-se a ideia de que as Lógicas Institucionais dão suporte para o hibridismo organizacional, uma vez que a base de sustentação de uma organização que opera como Organização Híbrida do tipo “Negócio Social” está centrada nas lógicas de mercado. Resgata-se a análise realizada em torno do questionamento comum de como ter lucro à custa do benefício social? Diante da análise da organização Alfa evidenciou-se que há na realidade uma inversão no raciocínio: com usar as práticas de mercado a fim de conseguir sustentar um negócio que tenha como finalidade um benefício social?

Observou-se, por meio das evidências empíricas coletadas com a organização Alfa, que por conta das tensões inerentes às duas lógicas em que operam a organização há um processo de *ongoing*, vinculado também a um esforço constante de Sensemaking e Sensegiving dos praticantes, seja tanto no momento de compartilhar o Strategizing internamente – quando, por exemplo, entende-se que as práticas das lógicas de mercado são essenciais para a manutenção da lógica do benefício social – quanto externamente – no esforço de explicar didaticamente aos Interessados 1 a dinâmica da organização, a sua estratégia, e o que ela é, a fim de conseguir ofertar seu serviço.

Os esforços de *sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia para os Stakeholders ocorrem por meio de narrativas, como evidenciou o ENTREVISTADO 5a e também refletiu-se nos canais de comunicação da

organização Alfa. A seguir apresenta-se o Quadro 6 que ajuda a compreender o esforço da empresa nesse sentido.

Stakeholder	Lógica	Mensagem	Canal	Objetivo	Sensegiving
Todos	Causa e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Nós somos uma empresa social. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, notícias, materiais de comunicação interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Legitimidade e Identidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre como um processo articulado para representar a materialização da identidade organizacional. Posiciona-se em relação à lógica social e de mercado, uma vez que reforça o não posicionamento como ONG.
Todos	Causa e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Todos os públicos saem ganhando. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, notícias, materiais de comunicação interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Conquista de apoio e sustentação ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dá como um processo que visa articular aos <i>stakeholders</i> qual o benefício atrelado a sua participação. Inclusive na lógica do mercado, no qual evidência que o acionista também terá lucro.
Interessados 1	Causa	<ul style="list-style-type: none"> Somos a solução para seus problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, notícias, materiais de comunicação interna e externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Apoio e aceitação. 	<ul style="list-style-type: none"> Como um processo que tem a intenção de dar lugar à empresa, situando a sua função social.
		<ul style="list-style-type: none"> Você terá um gasto (mercado), mas ele será revertido para você como benefício maior do que esse pelo qual está pagando. 	<ul style="list-style-type: none"> Material de comunicação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Justificativa. Transparência. Aceitação. Apoio. Convencimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Articula os prós e contras num processo de venda do seu serviço, buscando evidenciar o benefício social como investimento.
		<ul style="list-style-type: none"> Trabalhamos desta forma. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, notícias e materiais de comunicação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Entender a dinâmica e compreender a estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> Com a intenção de compartilhar a estratégia, os procedimentos e prazos a fim de conseguir não romper a cadeia de prestação de serviço.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Precisamos que você compreenda o 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, notícias, materiais de 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir que a estratégia seja executada. 	<ul style="list-style-type: none"> Com a intenção de compartilhar a estratégia, os

		processo para não se perder e perder o benefício social.	comunicação externa, registros de processos antigos.		procedimentos e prazos a fim de conseguir não romper a cadeia de prestação de serviço.
		• Você pode não aceitar nossa ajuda, mas nesse caso, em algum momento, poderá ter problemas judiciais.	• Vídeos e material de comunicação externa.	• Apresentar consequências. Busca de apoio.	• Articula os prós e contras num processo de venda do seu serviço.
		• Você terá um gasto (mas esse gasto será revertido para você – causa).	• Material de comunicação Externa.	• Justificativa. Transparência. Aceitação. Apoio. Convencimento.	• Buscando evidenciar o benefício social como investimento.
Interessado 2	Causa	• A negociação deve estar centrada num valor justo para os Interessados 1, visto que eles precisam ter a certeza que irão conseguir honrar o comprometimento financeiro que assumirão.	• Material de comunicação externa.	• Ilustrar ao Interessado 2 o benefício social atrelado à negociação	• Um processo que convida o Interessado 2 a avaliar o histórico problemático que tem em relação a esse problema social. Mostra também outros históricos semelhantes e que foram levados a litígio e os resultados dessa disputa. Em relação a disputa inserem também a questão de tempo demonstrando o quanto demorado isso pode se tornar. Esses pontos são articulados a fim de orientar o Interessado 2 a não pensar de forma capitalista, mas como tendo oportunidade de resolver o problema de forma social.
	Mercado	• Temos a solução para que consiga reaver parte do investimento que pode conquistar de forma litigiosa, mas que, além de durar anos, pode não ser recuperado.	• Site, vídeo, material de comunicação externa.	• Evidenciar a importância da mediação da organização Alfa.	• Buscam articular algo semelhante ao exposto para a causa, no entanto, a intenção aqui está em demonstrar ao interessado 2 que mesmo que ele saia perdendo na negociação, ainda assim é o melhor resultado que ele poderia conquistar em termos financeiros.

Funcionários	Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Não fazemos apenas a negociação, mas a criação de valor para os Interessados 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação Interna (apenas verbal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação e identidade organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sensegiving</i> que orienta o apelo social, mas que ajuda a revelar a lógica de mercado, uma vez que se torna um apelo para fechamento do negócio. Por outro lado cria um uma razão de ser para o trabalho, um bom motivo para estar na organização.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Somos uma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar que não são uma ONG e que não fazem caridade – apesar de haver uma parte do processo que avalia a condição financeira dos Interessados 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca influenciar a percepção da empresa como tal, e não como espaço de caridade. Isso porque esse posicionamento é essencial para que o negócio sustente-se.
		<ul style="list-style-type: none"> • Aqui todos são funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Não fazemos apenas a negociação, mas a criação de valor para os Interessados 1. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os canais que disseminam o caráter social. Mas isso é evidenciado na comunicação interna verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mote para negociação. 	
Acionistas	Causa	<ul style="list-style-type: none"> • O negócio tem um benefício social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna (apenas verbal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivo para investir em algo que realize algo bom e positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>sensegiving</i> é orientado para que o acionista entenda a lógica do negócio e possa investir o mesmo dinheiro que investiria em outro lugar em uma oportunidade positiva de impacto social.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Há lucro frente a uma empresa que traz um benefício sócia.l 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna (apenas verbal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mote para aceitação em investir em algo que pode parecer pouco rentável. 	

Quadro 6: Fonte e evidência em Alfa
Fonte: o autor (2017).

Observou-se que em Alfa, o *sensegiving* se dá, atrelado especificamente às tensões inerentes às organizações híbridas, no sentido de tentar minimizá-las e orientar aos públicos sobre a identidade, o propósito organizacional e a forma como a empresa trabalha. Nota-se um esforço de *sensegiving* tanto na elaboração da estratégia e no *strategizing* em si, – incluindo a inserção de práticas do mercado tradicional e sua adaptação ao modelo do negócio social – quanto no seu compartilhamento com os *stakeholders*.

4.7.2 Organização Beta

Ao contrário da Alfa, a organização Beta é uma das mais novas no ramo dos negócios sociais. A concepção da empresa em si se deu a partir de um encontro competitivo, em um evento de *startups*, em 2013, entre os dois sócios fundadores, um engenheiro e um designer. Eles, que estavam de lados opostos, juntaram-se para apresentar uma nova ideia, o projeto de Beta, e acabaram vencendo a competição e dando início ao que chamam de “A união do melhor de dois mundos, uma empresa com propósito social”.

O ENTREVISTADO 7b traz em seu histórico uma série de trabalhos voluntários em instituições do terceiro setor. O ENTREVISTADO 6b tem uma ligação estreita com a causa da organização Beta. Ambos já estavam inseridos no meio do empreendedorismo, mas sentiam falta de conseguir fazer algo que trouxesse sentido para a organização, fizesse a diferença e ainda fosse sustentável. O ENTREVISTADO 7b conta que sempre o inquietava o trabalho voluntário, que permitia ajudar pessoas, mas que não era algo sustentável, porque dependia de recursos externos ou porque limitava o alcance das ações, e este, segundo os fundadores, foi um dos motivadores para tornarem-se empreendedores na área dos negócios sociais.

A organização tem como propósito uma causa social que está focada na luta contra o câncer. Parte da ideia de que todos conhecem alguém que ou já passou pela doença ou está lutando contra ela, e, portanto, todos de alguma forma são afetados pelo câncer, seja a família, amigos ou mesmo os profissionais da saúde. Por isso, tem como propósito motivar todos esses sujeitos que lutam ou estão envolvidos na luta contra a doença, pois são “apaixonados por resgatar sorrisos”, por isso são “obcecados e impulsionados a cada dia pelo desejo de realizar o bem com projetos significativos” (SITE INSTITUCIONAL, visitado em 01/08/2016).

Para alcançar esse propósito a organização estruturou seu negócio tendo por base duas frentes de trabalho: a oferta de um serviço, que tem como base o marketing relacionado à causa (1), e de produtos licenciados pelas marcas da organização Beta (2), como se explica a seguir. Observa-se aqui, diferente de Alfa, que Beta nasce já centrada em uma mentalidade de

mercado, adotando práticas do mercado tradicional. Mais a frente discute-se a estratégia e forma de atuação de Beta, que optou por dar sustentabilidade ao negócio social trabalhando não diretamente com a causa para arrecadar fundos. Isso não descaracteriza a organização enquanto negócio social, pois a dinâmica continua a mesma. O que é alterado aqui é o modelo que sustenta esse formato organizacional.

Por meio do marketing relacionado à causa a organização tem o objetivo de engajar diferentes *stakeholders* em relação à causa, fazendo uso da prestação de um serviço que pode ser resumido como a uma parceria voltada para a promoção de ações de responsabilidade social, nas quais os Parceiros Empresariais interessados, por meio da Beta, promovem ações externas ou internas (*endomarketing*) atreladas ao câncer. A Beta possui flexibilidade em relação a esse serviço, ou seja, customiza a proposta para cada cliente a fim de associar a causa à marca do Parceiro Empresarial.

O marketing relacionado à causa diz respeito ao movimento ilustrado na abertura da seção 2.4.1.1, que apresenta o conceito de negócio social. Neste momento resgata-se a aproximação entre o mercado e o social, dada a Revolução Industrial. Percebe-se que esse serviço de marketing prestado por Beta diz respeito justamente a esse ponto e a organização, que, num esforço de *sensemaking*, elaborou uma das suas frentes de trabalho e evidencia isso para os clientes num processo de *sensegiving* que tanto dá suporte para si, financeiramente, quanto para o Parceiro Empresarial – que consegue de ações de “responsabilidade social” de forma profissionalizada.

O licenciamento de marcas é outro serviço ofertado pela organização Beta, mas ele é convertido em produtos comercializados com as marcas do negócio social. O parceiro empresarial faz uma associação de seu produto com uma das marcas da organização Beta, podendo ceder espaço para um bem com duas marcas, ou seja, sem que o parceiro perca a marca sob seu produto; ou, ainda, comercializando produtos unicamente atrelados às marcas de Beta. Desse modo, pode-se inserir nos contextos da organização – relacionados ao marketing e ao licenciamento – o primeiro *stakeholder*: o Parceiro Empresarial, com os quais exerce relação de negócio. São dos Parceiros Empresariais e dessas relações que a empresa opera seus valores financeiros.

Para vender aos Parceiros Empresariais essas soluções, Beta realiza um *sensegiving* orientado para a visibilidade da marca, no caso do marketing, mas mais do que isso: uma visibilidade positiva, atrelada a um benefício social. Em relação ao licenciamento de marcas, no caso em que o produto cede espaço para a divulgação de marca, há um esforço semelhante ao anterior na elaboração de sentido, uma vez que não há descaracterização do produto. No segundo caso, onde o produto é vendido sobre a marca de Alfa, mesmo que sob a marca exclusiva destinada aos produtos – a seguir apresenta-se em detalhes a questão – o *sensegiving* não é direcionado à causa em si, mas a uma questão de mercado: é uma marca que quer vender um produto, mesmo que tenha vínculo indireto com o benefício social, aqui o Parceiro Empresarial é apenas um fornecedor e Beta leva este produto com o intuito de fidelizar por qualidade.

A organização Beta relaciona-se também com outro tipo de parceiro, o institucional. Essas organizações estão ligadas à Beta por meio da causa do câncer e por isso promovem ações conjuntas relacionadas ao tema e são beneficiários do trabalho do negócio social. É relevante destacar que os Parceiros Institucionais e a Beta não são concorrentes – por exemplo: a Beta não usará dinheiro arrecadado por esses parceiros ou concorrerá por verbas destinadas à causa do câncer, pois para conseguir o seu valor financeiro trabalha com os dois modelos anteriormente descritos. Além de parceiros, as instituições com as quais a organização Beta trabalha são os beneficiários relacionados à causa, podendo ser impactadas diretamente e/ou promovendo o impacto das pessoas que assiste.

A Figura 9 (página 111), a seguir, ilustra a dinâmica organizacional da Beta: de um lado estão os Parceiros Empresariais, relacionados com o negócio em si, no entanto, a causa permeia essa relação; ao lado estão os Parceiros Institucionais, que estão diretamente ligados à causa, mas que também fazem parte da relação financeira da organização e que se pode dividir em três grandes grupos – ONG, associação e hospital – que vão dar abertura e caminho para os beneficiários finais do propósito organizacional da Beta – paciente, família e profissionais da saúde.

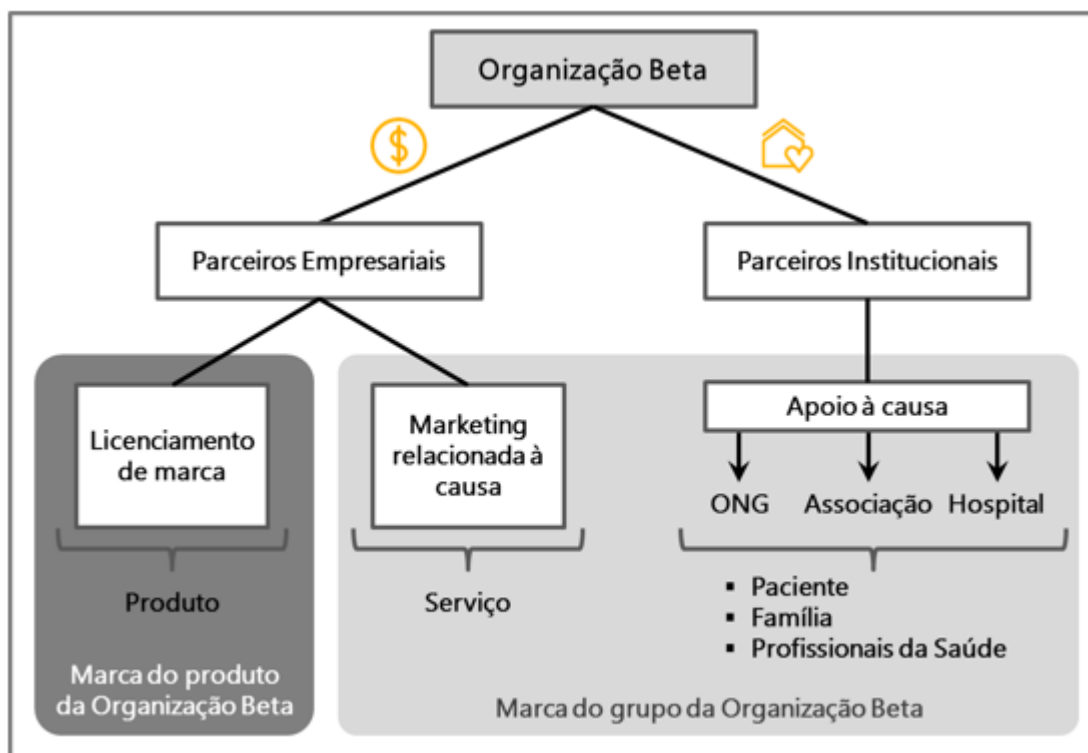


Figura 9: Dinâmica organizacional da organização Beta
Fonte: o autor (2017).

Quando se fala em Parceiros Institucionais, pode-se dizer que há duas formas de interação entre a organização Beta e eles: apoiando a causa e beneficiando diretamente os públicos finais – pacientes e familiares, por exemplo –, ou apoiando eventos relacionados à saúde que aborda a temática – prestando uma consultoria ao parceiro, mas de forma gratuita.

Para que essa estrutura funcione, a organização conta hoje apenas com o trabalho dos sócios fundadores. “Ainda somos uma organização pequena, mas é claro que queremos crescer, e quando isso acontecer, ter funcionários será um dos passos que precisaremos dar” (ENTREVISTADO 7b). Assim, pode-se dizer que para Beta dois são seus principais *stakeholders*: Parceiros Empresariais e os Parceiros Institucionais.

4.1.2.1 O negócio social: uma organização híbrida, suas lógicas e a tensão

Trazendo algumas – organizações híbridas e lógicas institucionais – das categorias de análise do trabalho para discutir as evidências empíricas, pode-se depreender inicialmente que duas lógicas estão presentes na organização

Beta. Antes de dar continuidade a essa discussão, reitera-se que Beta opera como uma organização híbrida, pois sua estratégia e todas as ações e atividades da organização são pensadas considerando essa dupla lógica institucional: o negócio em si e a causa social, ou seja, Beta é um negócio social, que é considerado por Batillana e Lee (2014), um tipo ideal de organização híbrida.

Nas organizações híbridas existem tensões que tornam a complexidade organizacional um desafio ainda maior para a gestão do negócio. No entanto, essa tensão não se reflete somente nessa dificuldade de compreensão a respeito do fazer organizacional da Beta, mas impacta também no modelo de negócio da empresa: como balizar os custos, o lucro, a prestação de serviços e produtos de qualidade tendo como propósito organizacional uma causa social? Orientados por esse questionamento os sócios fundadores da organização explicam que ainda estão construindo o modelo e a estratégia da organização, uma vez que não existe um manual ou práticas a seguir quando se trata de um negócio social:

Para os negócios sociais não existe um manual. Apesar de sermos uma empresa a nossa lógica de negócio é diferente. Nós estamos ainda buscando uma forma de trabalho da Beta, uma forma sustentável (ENTREVISTADO 7b).

Esse trecho guarda outra questão que é recorrente tanto na fala dos entrevistados quanto nas práticas da organização: todos precisam sair ganhando no negócio social. E então recaímos no questionamento recorrente em relação aos negócios sociais: como é possível uma empresa auxiliar a sociedade, ou promover uma causa social como sendo seu propósito organizacional e ao mesmo tempo ter lucro? Essa pergunta é feita não somente pelo público que conhece em menor grau os negócios sociais, mas também pelos praticantes da estratégia: como equilibrar preço, custo e impacto? Nessa questão reside uma das tensões das organizações híbridas, com foco especial nos negócios sociais, pois em teoria são duas frentes de trabalho que parecem ser dissonantes para uma mesma estratégia, no entanto, segundo os ENTREVISTADO 6b e ENTREVISTADO 7b não há uma incompatibilidade ou concorrência prejudicial em relação a essas duas lógicas,

o que existe é uma complexidade em relação à estratégia e o desafio de encontrar um modelo sustentável:

Nossas experiências anteriores em relação à estratégia não foram ruins, mas o modelo que usávamos ainda não era suficiente para dar a sustentabilidade que buscamos e não conseguimos replicar as ações como queríamos. Então nós pensamos que não queremos o cliente apenas pela sensibilidade à causa, mas porque oferecemos bons produtos, ou seja, ao invés de ter como mote a causa, hoje nós resolvemos concorrer com o mercado de cosméticos para fidelizar o nosso cliente. E se ele sabe ou descobre que o produto está relacionado à causa, melhor, mas queremos que ele volte a comprar pela qualidade (ENTREVISTADO 6b).

Diferente de Alfa, Beta capta recursos financeiros por caminhos mercadológicos que se distanciam da causa. No início das suas operações vendiam produtos atrelados ao câncer, mas viram que isso não fidelizava o cliente, por isso resolveram alterar a sua estratégia. Percebe-se esse movimento permeado por *sensemaking* e *sensegiving* dos praticantes, uma vez que precisam avaliar, com base no retrospecto, para conseguir construir novas soluções e formas de elaborar sentido para isso aos seus *stakeholders*. Nota-se também que a leitura que Beta faz em relação ao “ser um negócio social” é alterada, não no sentido do conceito “negócio social”, mas na forma como dá sustentabilidade ao negócio.

Diferente do que ocorreu em Alfa, que se adaptou para manter-se viva, Beta entendeu que o negócio podia ser viabilizado, sem perder a orientação do “social”, buscando uma forte orientação para a lógica de mercado: ela não quer vender a causa, o benefício social, quando fala dos seus produtos licenciados exclusivamente para si (sem participação de Parceiros Empresariais que dividem o produto), mas tem a intenção de concorrer no mercado tradicional, com produtos não atrelados a algo social. Na “receita” que Beta está testando agora, como negócio, a lógica de mercado só não suprime a lógica social, porque este é o fim da primeira. Mas, distintamente do que aconteceu em Alfa, e que gerou uma crise na empresa, a omissão de uma das lógicas, no caso ilustrado aqui, não tira de Beta o *status* de empresa social, isso porque a estratégia dela final tem como foco a causa, no entanto isso não é evidenciado no processo de captação de recurso, ou seja, na venda. Ressalta-se também

que não é omitido, entretanto não é o mote central e exclusivo para elaboração de sentido.

Não evidenciar a lógica social nesse processo, por outro lado, não dissolve a tensão inerente ao negócio social. Mesmo nesse formato, no qual a precificação não é, por exemplo, uma equação que questiona como será extraído da causa o lucro, ainda há tensões que se evidenciam em outras etapas do negócio, como por exemplo: quanto destinar à causa e quanto ao retorno de mercado? São questões que retornam ao ponto da sustentabilidade.

Por outro lado, vender um produto, ligado à causa social mesmo que indiretamente, pode ser uma armadilha para a credibilidade da organização, uma vez que outros questionamentos sobre a falta de transparência, como: para onde vai o dinheiro pago pelo produto? Qual o percentual destinado à causa? Pode-se dizer que essa situação gera uma tensão: ser transparente como se exige a lógica social, mas como orienta a lógica de mercado, essa transparência coloca em risco a minha estratégia, por isso, como ilustra a próxima subseção, Beta articula seus textos no intuito de manter sua legitimidade sem prejudicar a sua estratégia.

4.1.2.2 *Sensegiving* e as narrativas

As tensões dos negócios sociais refletem em todo o fazer da estratégia. Aqui se analisa como a organização estrutura-se, no sentido da comunicação, recortado neste momento como as narrativas organizacionais, a fim de comunicar sua estratégia para seus *stakeholders*. Como a organização Beta não tem funcionários a preocupação em passar o propósito organizacional para a equipe, assim como explicar a dinâmica do negócio ainda não são uma prioridade, mas tanto o ENTREVISTADO 6b, quanto o ENTREVISTADO 7b vêem a necessidade de que isso seja construído de forma a fortalecer o negócio, pois é a base para que a estrutura possa funcionar.

No entanto, uma questão que ambos os entrevistados dizem ter tido que trabalhar com mais cautela – hoje, por trabalharem mais frequentemente com os parceiros e demais públicos, estes acabam auxiliando na construção e explicação do que é a organização Beta –, foi a questão de legitimidade do

trabalho como negócio social, trabalhando o que é exatamente um negócio social e esclarecendo que não são ONG. Isso se reflete tanto na fala dos sócios quanto nos materiais de comunicação para os públicos externos.

Pautados na confusão que os *stakeholders* fazem em relação ao “ser um negócio social”, a empresa Beta orientou seus textos, para os diferentes públicos, de forma adaptada para cada interesse, de modo a facilitar a compreensão a respeito da sua atuação de empresa, que tem como propósito um benefício social. Nos textos observou-se uma narrativa que aborda uma linguagem que busca estreitar laços e aproximar o leitor, demonstrando a acessibilidade da empresa, como se pode observar no trecho “Vamos conversar? Passe por aqui para tomar uma boa e forte xícara de café” (SITE INSTITUCIONAL, acessado em 01/08/2016) – e o mais importante: há na prática essa abertura, que confere um grau de “transparência” à organização. Quando se fala em transparência, diferentemente do que o conceito significava para ONGs, não se quer dizer que a organização está totalmente aberta:

Nós temos um processo de transparência e abertura com os públicos, mas nós somos uma empresa, então, por exemplo, a minha parte financeira não está disponível para acesso, porque ela faz parte da minha estratégia. Do mesmo modo, nós não fixávamos [quando o produto enunciava diretamente a causa] nos produtos a porcentagem financeira destinada à causa, porque a lógica do negócio social é diferente (ENTREVISTADO 7b).

Outro movimento que é o de explicar o que é exatamente a empresa, tanto no sentido do seu fazer quanto em relação a sua organização enquanto um negócio social, por exemplo, usando um estilo de escrita que permite a interlocução entre leitor e empresa, a organização posiciona-se como única:

Porque Somos Únicos: nem empresa, nem ONG...Mas como assim?! Buscamos um caminho novo, um caminho sustentável que garanta a rentabilidade e não dependa de doações ou subsídios para realizar nosso Propósito. Por isso NÃO somos uma instituição do 3º setor (organizações sem fins lucrativos) que busca prover serviços e bem-estar social, mas também NÃO somos uma empresa que visa essencialmente gerar valor para o cliente e maximizar o lucro, chamada 2º setor. Se não somos do 2º e nem do 3º setor, então que somos? A união do melhor de dois mundos, somos uma Empresa com Propósito Social! (SITE INSTITUCIONAL, visitado em 01/08/2016).

E aproveitam o texto para continuar e explicar que fazem uso do “poder de mercado para resolver um problema social”, (SITE INSTITUCIONAL, visitado em 01/08/2016) combinando o “LUCRO com IMPACTO SOCIAL, mas o foco é na causa social”. Isso ilustra a discussão com que se terminou a seção anterior: mesmo usando práticas de mercado, onde, pode parecer que a lógica social desapareceu está presente, mas não é evidenciada. A frase também corrobora a mudança de questionamento de “como uma empresa tem lucro com um negócio social?”, para “como uma empresa pode usar as práticas de mercado para resolver um problema social?”. Essa perspectiva incide sobre um problema de preconceito em relação a esse tipo de organização como exploradora da “desgraça alheia” e reforça o discurso de empresa social, buscando legitimidade e transparência ao assumir que “lucro e impacto social” estão na mesma equação empresarial.

No mesmo contexto, Beta aproveita para explicar a diferença entre ONG e o que eles chamam de empresas sociais: “ONGs buscam doações espontâneas ou incentivadas (abatimento de impostos), as empresas sociais buscam recursos como qualquer outra empresa do setor privado, vendendo produtos ou serviços à sociedade” (SITE INSTITUCIONAL, visitado em 01/08/2016). A afirmação reforça a ideia da lógica de mercado dando suporte para a lógica do negócio.

Na construção da narrativa, ainda se nota a cautela ao falar em ONGs: “Isso não quer dizer que o trabalho voluntário e as ONGs não são importantes! Muito pelo contrário, somos COMPLEMENTARES! <3”. Esse cuidado discursivo é tomado porque segundo os sócios fundadores, a organização trabalha buscando sempre fortalecer a causa por meio de parcerias, uma vez que dependem das instituições parceiras para alcançarem o propósito organizacional, no sentido de abrirem portas para a entrada de Alfa.

Percebe-se que essa cautela e preocupação de Beta em situar-se enquanto negócio social, explicando sua estratégia organizacional e esclarecendo os pontos que podem gerar desconfiança dos *stakeholders*, é pautada numa conversação negócio social-*stakeholder*, no sentido de perceber o *sensemaking* geral a respeito do tema e buscar, por meio de esforços de

sensegiving alterar esse *sensemaking*. E isso ocorre por meio da comunicação e das narrativas que a evidenciam.

O ENTREVISTADO 7b, como já citado, traz em seu histórico pessoal atividades ligadas ao voluntariado, e observou, nesses contatos com as organizações, a dificuldade de sustentabilidade do modelo de ONG, por exemplo, porque há uma dependência externa. Isso refletiu na escolha de Beta por operar enquanto “negócio social”. Essa posição é reforçada justamente pela continuidade da narrativa que explica onde se situa a organização Beta: “Apenas acreditamos que nada é sustentável se TODOS não ganharem. Se você também acredita que podemos fazer a diferença sendo diferentes, junte-se à luta!” (SITE INSTITUICIONAL, visitado em 01/08/2016). Pensando assim a organização busca orientar o seu *sensegiving* a fim de conseguir demonstrar os ganhos envolvidos para as partes.

Além da preocupação em evidenciar o benefício que cada envolvido com a organização pode vir a ter, a organização Beta ainda se preocupa com o *sensegiving* dispensado a seus produtos. Como empresa que tem como base uma causa social, Beta tem cautela, tanto em relação ao licenciamento de marca quanto ao marketing relacionado à causa, ao realizar parcerias. A exemplo disso pode-se citar o caso de um novo produto que ainda não está no mercado, mas no qual a empresa está trabalhando. Antes de investir na parceria, a organização informou-se sobre a relação do produto com questões de saúde. Segundo os entrevistados, o que uma empresa fornece deve estar atrelada a seu propósito:

Isso foi uma preocupação quando começamos a desenvolver [o Produto Novo]. Nós, antes de investirmos nisso, fomos atrás, pesquisamos e vimos que não eram incompatível com o que defendíamos e já pensamos em como vamos passar isso para o público (ENTREVISTADO 6b).

No período em que o estudo foi realizado a organização Beta estava trabalhando com apenas um produto, com licenciamento de marca, no qual desenvolveu uma linha de produtos, com um Parceiro Empresarial, na área de cosméticos masculinos. Essa linha conta com produtos que foram desenvolvidos exclusivamente para Beta e que levam a marca da organização. Isso recai sobre a questão da prevalência da lógica de mercado e quase

desaparecimento da lógica social, sem, no entanto, deixar de ser um negócio social, mesmo que a empresa operasse exclusivamente sob esse formato – excluindo, portanto, outras formas de licenciamento ou de marketing.

Outro ponto importante a respeito de Beta precisa ser citado: até esse momento a organização operava com apenas uma marca, no entanto, por uma questão de estratégia de negócio, criou-se uma segunda marca, com apelo masculino, conservando o ícone da marca principal, mas fazendo uma releitura da logomarca, além disso, outro nome foi inserido, mas ainda remetendo à marca mãe. Outro ponto relevante no caso é o de que o produto não apela à causa do câncer, já que a única menção é a logo da marca mãe no rótulo é pequena (cerca de 5% da embalagem), mas é relevante acrescentar que o produto é divulgado na internet atrelado, por vezes, a marca da causa social, ou seja, há um distanciamento, mas não total. De toda forma, a lógica de mercado, no sentido de “operação”, continua evidente, uma vez que o social é apenas o fim, não o mote – a ligação com a marca mãe ocorre pela divisão do espaço na internet, não como um mote narrativo direto e explícito.

Os sócios fundadores explicam que essa escolha em criar uma nova marca se deu porque a marca que faz referência à Beta tem um apelo muito feminino e quebrava o conceito da linha de produtos que estavam lançando. Aqui se identifica uma narrativa que não está ligada à causa em si, mas ao negócio. Além disso, a nova marca não estaria tão diretamente ligada à marca inicial, assim, gostariam que o cliente fosse fidelizado em relação ao produto e não comprasse o produto com apelo ligado à causa. Nota-se um esforço que demonstra a estratégia da empresa em não atrelar a causa à geração de recurso financeiro, como aborda-se anteriormente. Mas não poderia ser também um esforço de separar as marcas caso algum problema ocorresse no percurso? Os entrevistados explicaram que essa não foi a intenção e isso se reflete nas próprias ações de divulgação do produto: “[Marca 2], uma marca do [Grupo Marca 1]”. Essa frase corrobora a afirmação dos entrevistados, no entanto, pode ser uma contra-narrativa em relação ao fato de não atrelar o produto à causa em si. É verdade que o produto não está relacionado ao câncer, mas a sua divulgação acaba permitindo que o *sensemaking* dos

sujeitos que recebem a mensagem – sejam clientes, potenciais clientes ou a sociedade em geral – façam as ligações.

A maior vitrine de Beta está na internet, ou seja, seu site e suas redes sociais, e, não à toa, é nesses espaços que se encontra o maior número de narrativas organizacionais. Como já citado na apresentação da organização, o tom adotado pela empresa é um ponto que chama a atenção: o discurso, seja ele feito pela fala, textos ou imagens, está acompanhado da impessoalidade, da proximidade e, ao mesmo tempo, da transparência. Esse é o tom adotado em quase todas as mensagens da organização para apresentar-se ao público.

4.1.2.3 Síntese: Beta, seus *stakeholders* e a mensagem organizacional

Apresentadas as descrições e análises em relação à organização Beta, repete-se a ideia direcionada à organização Alfa e traz-se nessa subseção o esforço final de compreender as especificidades da empresa frente ao objetivo de estudo deste trabalho. Seguindo a mesma lógica usada para a empresa Alfa, lembra-se que são as Lógicas Institucionais que dão suporte às Organizações Híbridas, em especial, neste estudo, aos Negócios Sociais. Assim como ocorreu em Alfa, em Beta evidenciou-se que o pensamento organizacional atrela as duas lógicas inerentes a esses tipos de organização – a do mercado e da causa – a fim de viabilizar a manutenção do negócio e para isso se faz uso de práticas do mercado tradicional. A semelhança na operação dessas organizações – Alfa e Beta – não é coincidência, visto que a mais recente constrói seus processos tomando por base um contexto de negócio social mais solidificado e desenha também pela Organização Alfa, que passou pelo mesmo processo, mas sem ter um campo mais desenvolvido para sustentar-se. Mas não é por estar desenvolvendo-se em um ambiente mais maduro que é simples para a organização Beta situar sua estratégia e minimizar as tensões inerentes ao seu negócio, que está em *ongoing* e por isso precisa estar articulado com os processos de Sensemaking e Sensegiving para dar conta do Strategizing para os Stakeholders internos e externos.

Os esforços de *sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia para os *stakeholders* ocorre por meio de narrativas, que tem a intenção de

compartilhar as mensagens referentes à estratégia organizacional, conforme ilustra o Quadro 7:

Stakeholder	Lógica	Mensagem	Canal	Objetivo	Sensegiving
Todos	Causa e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Nós somos um negócio social. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, blog, Facebook, Instagram, Twitter, vídeos, notícias, campanhas (exceto a de produtos). 	<ul style="list-style-type: none"> Legitimidade e Identidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre como um processo articulado para representar a materialização da identidade organizacional. Posiciona-se em relação à lógica social e de mercado, uma vez que reforça o não posicionamento como ONG.
Todos	Causa e Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Todos os públicos saem ganhando. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, blog, Facebook, Instagram, Twitter, vídeos, notícias, campanhas (exceto a de produtos). 	<ul style="list-style-type: none"> Conquista de apoio e sustentação ao negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se dá como um processo que visa articular aos <i>stakeholders</i> qual o benefício atrelado a sua participação.
Parceiros Empresariais	Causa	<ul style="list-style-type: none"> O seu produto atrelado a uma causa social de impacto positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, campanhas, notícias (todas as mensagens nos canais direcionam para isso, indiretamente). 	<ul style="list-style-type: none"> Mote para negociação. 	<ul style="list-style-type: none"> Como um processo que tem a intenção de dar lugar à empresa, situando a sua função social e mostrando as vantagens da parceria. Nota-se, assim como em Alfa, um movimento de sustentação da lógica de mercado baseado no mote social.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Nosso negócio é social, mas somos uma empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Identidade, legitimidade, credibilidade, competência. 	<ul style="list-style-type: none"> Articulado a fim de demonstrar capacidade e competência empresarial para segurança no investir.
Parceiros Institucionais	Causa	<ul style="list-style-type: none"> Podemos trabalhar juntos para entregar um benefício social. 	<ul style="list-style-type: none"> Site, vídeos, campanhas, material de comunicação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> Não concorrência. Parceria social. Bem comum. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientado a ideia de que a empresa quer somar e não concorrer, porque tem como foco o benefício social.
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Não há mensagem de mercado, além de registrar a marca Alfa em suas ações, mas sem intenção mercadológica direta ao paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Identidade e gerar visibilidade para o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Sensegiving</i> por meio da “transparência”, divulgação de ações de boa ação, o que reforça a credibilidade que buscam passar ao parceiro empresarial.

Quadro 7: Fonte e evidência em Beta
Fonte: o autor (2017).

4.2 OS NEGÓCIOS SOCIAIS: UMA ANÁLISE ENTRE AS NARRATIVAS DE ALFA E BETA

Apesar da intenção deste trabalho não ser a comparação entre as duas organizações analisadas, entende-se que é enriquecedor ao trabalho apresentar alguns pontos que foram muito similares ou dissonantes às duas organizações de forma a contribuir com a discussão do hibridismo presente nos negócios sociais como um todo. Dessa maneira, adota-se ideia similar a usada por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) e busca-se desenvolver o que eles chamam de *cross-narrative discussion*, que consiste no cruzamento de evidências empíricas com a intenção de gerar uma narrativa que explique as categorias (aqui, negócio social).

O primeiro ponto evidente tanto na organização Alfa quanto na organização Beta é a escolha proposital e estratégica em relação ao registro do negócio, ou seja, como a organização está juridicamente inscrita. O que chama a atenção para esse ponto, em especial, é que mesmo havendo muitas vantagens para que os negócios sociais sejam juridicamente registrados como ONG ou OSCIP, ainda assim ambas as organizações preferiram desde a fundação ter a identidade de empresa, e, claro, assumindo juntamente a essa escolha todas as questões de taxas e impostos que são obrigatórios e abrindo mão das vantagens e apoios que poderiam conseguir com outros formatos. Isso se reflete tanto na fala dos entrevistados, quanto nos materiais que fazem circular em meios impressos ou na internet.

Percebe-se que nas duas organizações os gestores realizaram processos de *sensemaking* que nortearam essa decisão e, no caso da organização Beta, essa escolha foi pautada já num contexto de negócios sociais mais maduros, ou seja, havia modelos e exemplos de empresas que operavam legalmente registradas como ONG e outras como empresas. E essa decisão, que faz parte da estratégia da empresa, faz-se refletir no *sensegiving* dos fundadores. Nos dois casos, as empresas justificam suas escolhas, e isso se reflete no *sensegiving* dos praticantes de forma convergente: elas são empresas e assim querem ser vistas pela sociedade e pelo mercado desde o início. Isso ocorre, tanto por uma questão de identidade, quanto pelo fato de

que assim possuem a mesma liberdade de gerenciamento que uma empresa, sem precisar estar atrelados a recursos de parceiros, especificações de apoiadores ou amarrados a outras exigências que poderiam ferir o arbítrio dos praticantes no fazer da estratégia. Essa explicação vai ao encontro de Haigh e Hoffman (2014), que afirmaram que os negócios sociais formatavam-se enquanto empresas, justamente para conseguirem estar libertos de demandas que poderiam engessar as tomadas de decisões estratégicas.

Comum também é o fato das duas organizações serem fundadas e dirigidas por praticantes que tem ou tiveram envolvimento com instituições atreladas a causas sociais e que buscavam impactar positivamente a sociedade. As identidades das organizações estão fundadas nos valores daqueles que deram início à empreitada organizacional. Além disso, do ponto de vista de um processo significativo do *organizing* o *sensemaking* é fundamental quando se forja a identidade organizacional. E, mais uma vez, esse processo de *sensemaking* é acompanhado de um processo de *sensegiving* que ajuda no compartilhamento desses valores e identidade e esse ciclo se dá, como em todo o ciclo recursivo de *sensemaking* e *sensegiving*, de maneira coletiva e por meio das interações sociais, tal como apontado por Berger e Luckmann (2010).

Nos dois casos a ideia de ter uma empresa no formato de negócio social está ligada à questão da sustentabilidade e replicação das ações para maior impacto social. Percebe-se também que a experiência e a vivência dentro de movimentos sociais desencadearam uma reflexão retrospectiva, um *sensemaking*, que ajudou os fundadores a pensarem uma forma diferenciada de conquistar o mesmo fim: o benefício social. E para que a ideia saísse do papel esses fundadores buscaram elaborar sentidos – num esforço de *sensegiving* – para “vender” a ideia aos parceiros, clientes e funcionários. Esse movimento é contínuo dentro das empresas, inclusive, uma vez que a todo o momento, precisam auxiliar outros em seus processos de *sensemaking* para compreensão do negócio em si.

Notou-se também, na fala dos entrevistados das empresas que há uma identificação com a causa, que faz com que a pessoa queira trabalhar na organização, ou posterior, na qual os sujeitos “compram” para si a causa. A

identificação acontece porque essas pessoas, acionistas, funcionários ou fundadores, compartilham crenças e valores que auxiliam num processo de *sensemaking* sobre o que é e qual a função de um negócio social, o que facilita a negociação de sentido e a elaboração dele por *sensegiving*.

Desse quadro, derivam dois casos: os acionistas/fundadores do negócio social sabem que o retorno financeiro de uma empresa nesse formato é diferente do mercado tradicional, mas acreditam no modelo, no entanto, o perfil em ambas as organizações é de investidores: nos dois casos os acionistas/fundadores mantêm outros projetos financeiros (1). O segundo caso diz respeito aos funcionários da organização Alfa: como dito anteriormente, alguns já defendiam a causa e assim buscaram a organização para trabalhar, outros conheceram a causa no dia a dia organizacional e tomaram para si o propósito, mas nos dois casos, havendo uma proposta financeira melhor, os indivíduos não teriam problemas em voltar ao mercado tradicional.

Arelado a esse retorno ao mercado tradicional, nota-se uma nova convergência: exceto por um entrevistado, que iniciou sua carreira já no mercado dos negócios sociais, todos os outros precisaram “mudar a chave” para inserir-se e compreender a proposta das organizações de impacto social. Isso está, inclusive, atrelado a uma dificuldade, em nível organizacional, e não mais do sujeito, de encontrar um modelo sustentável de operação organizacional. Em ambas as justificativas também estão a questão de não acreditarem no impacto social real do assistencialismo, que ajuda sim as pessoas, mas de forma pontual e sem que isso possa ser replicado.

Diferente das empresas tradicionais, um negócio social não tem um modelo de sucesso, ou seja, não há orientações que coloquem parâmetros para que a empresa social seja sustentável: qual o modelo de operação, de venda de serviços ou produtos, de precificação, de atendimento? Tudo é construído juntamente com a organização, num processo de tentativa e erro, e buscando entender a lógica do negócio e adaptando-se. No caso da Alfa, por exemplo, que passou por uma reestruturação em sua primeira década de vida, e hoje passa novamente por esse processo, nota-se que mesmo após quase duas décadas de operação, ainda estão a procura de um modelo que ajude a lidar com algumas questões-problemas. Por exemplo: reestruturação das áreas

e implantação de metodologias e práticas de uma lógica tradicional para que a empresa “possa ser grande”, porque se entende, pelos praticantes, que a Alfa é uma empresa e deve se portar como tal – isso remeteu a uma questão que se observou quando realizado o levantamento de organizações do tipo “negócio social” que poderiam ser estudadas. Notou-se nesse levantamento que os negócios sociais de mais tempo de vida, ao passarem por um processo de ampliação, perdiam o foco no propósito social e o status de negócio social em si, justamente por adotar práticas e posicionamentos de empresas tradicionais. Ressalta-se que no caso da Alfa o que está acontecendo é a adoção de práticas do mercado tradicional para fortalecer-se enquanto negócio social e não um abandono da causa em si, como se observou no levantamento a que se refere anteriormente.

Em relação à adoção de práticas tradicionais do mercado com lógica capitalista, percebe-se que a Beta nasce adotando prática de mercado em seu cotidiano. Inclusive, ao definir sua identidade organizacional a empresa explica que atrela essas práticas de mercado para conquistar o benefício social. Essa diferença entre as duas organizações pode ser justificada pelos momentos diferentes de surgimento das empresas, uma vez que Beta funda-se já num ambiente mais concreto sobre “ser um negócio social”. De todo modo, em ambos os casos percebe-se que o negócio social tem a base da sua sustentabilidade práticas tradicionais de mercado, mesmo que adaptadas ao contexto social. Apesar das organizações terem como propósito algo social, a lógica capitalista predomina na operação do negócio, visto que é ele quem dá sustentação para que a causa possa ser atendida. Do contrário, Alfa e Beta não seriam empresas, negócios sociais, mas ONG.

Pode parecer que a organização Beta é fundada com uma maturidade estratégica maior que a presente na organização Alfa, no entanto, é preciso levar em conta os contextos em que essas empresas surgiram. A organização mais antiga foi pensada e construída juntamente com o conceito de negócio social, ou seja, quando Beta inicia sua reflexão sobre como dar início às suas operações ela faz um retrospecto, para o seu *sensemaking*, que leva em conta não só a sua experiência na área, mas todo um caminho já trilhado por outras empresas. Em resumo: Beta não nasce mais madura, mas num contexto mais

maduro de negócio social, onde, inclusive, já existem pós graduações pelo país dedicadas a formar profissionais especialistas na gestão desse tipo de empresa.

A confusão sobre ser um negócio social também é clara nos dois casos. Dentro das organizações isso está um pouco mais claro – como descrito anteriormente, ainda há dificuldade interna no caso da Alfa, que possui funcionários –, no entanto, em Alfa, os públicos atendidos ainda têm dificuldade em compreender a lógica da empresa, o que gera desconfiança sobre a idoneidade da proposta social da organização, como anteriormente exposto. Já na organização Beta, inicialmente, assim como aconteceu com a Alfa em relação ao Poder Público, houve uma desconfiança inicial a respeito do trabalho, no sentido de concorrência com ONGs parceiras, por exemplo, mas que ao longo do tempo, firmando as alianças entre organizações não governamentais e a empresa, isso foi se dissolvendo.

Tanto Alfa quanto Beta direcionam esforços para seus públicos. Beta de uma forma a buscar balancear a comunicação, focando-se mais no trabalho com os Parceiros Empresariais e Institucionais e menos no beneficiário direto da causa – isso porque quem recebe o benefício social tem a imagem e a mensagem sobre “quem é” e “o que faz” Beta, por intermédio das relações Institucionais (associações, ONGs, hospitais). Além disso, em Beta, diferente do que acontece em Alfa, não há uma relação monetária entre a organização e o beneficiário direto. Em Alfa, como há outras relações estabelecidas entre Interessados 1 e Interessado 2, a empresa orienta seu discurso tomando por base a causa.

Por fim: pelo formato do negócio, as empresas Alfa, principalmente, e Beta precisaram romper com a forma dura e enrijecida das organizações a fim de compreender e dar conta das dinâmicas organizacionais, o que as aproxima da ideia do *organizing*. Dado isso, pode-se dizer que o *sensemaking*, o *sensegiving* e as narrativas ajudam na compreensão, no fazer sentido e orientam os sujeitos a pensar a organização e sua estratégia.

4.3 A HISTÓRIA DO NEGÓCIO SOCIAL

Pautando-se nas narrativas expressas pelos entrevistados, fez-se um exercício que busca ilustrar a história repetida nas falas, sejam elas vivenciadas pelo próprio entrevistado ou remontando um momento que algum colega organizacional passou. Essas informações, apesar de não terem ligação direta com a pesquisa, foram evidenciadas pelos locutores nas narrativas a fim de contextualizar o negócio social, a organização e situar a prática e *práxis* que refletem na estratégia organizacional.

Reafirma-se que os trechos construídos a seguir, pelo autor, podem ter sido vivenciados por um dos entrevistados ou foram criados tendo por base a mescla de ações repetidas nas diferentes narrativas dos entrevistados. As quatro primeiras histórias demonstram a relação dos sujeitos com a organização: nenhum deles é voluntário, e situam-se em acionistas e/ou sócios fundadores e funcionários.

A quinta história pauta-se na tensão vivenciada pelas organizações que precisam afirmar-se enquanto negócio social e evidenciando as diferenças em não ser uma ONG (1); apesar da diferença entre negócio social e ONG, e da necessidade de demonstrar isso aos públicos para que a dinâmica organizacional não seja afetada, um negócio social tem na ONG uma parceira (2); o trabalho de construção da identidade do negócio social e o romper com os preconceitos que são gerados pela desconfiança da legitimidade e credibilidade de uma empresa que ganha dinheiro com uma causa social (3); e evidenciar que num negócio social o lucro não vem da “desgraça” alheia, mas da união de práticas de mercado que sustentam uma empresa que tem como propósito um benefício social (4).

Para situar o leitor a respeito da intenção de cada narrativa, apresentou-se um quadro que evidencia o foco narrativo – que auxilia a evidenciar como as categorias de análise articulam-se nos negócios sociais:

História	Foco narrativo
Eu, a causa e o negócio: a história dos fundadores.	(1) Qual a identidade do fundador? (2) Por que ele decidiu empreender nesse ramo? (3) Como o negócio social lhe foi apresentado? (4) Nominamos na pesquisa “negócio social”, mas como o fundador refere-se ao tema?
Eu e a causa: a história do funcionário que veio atraído pela causa do negócio social.	(1) Quem trabalha num negócio social? (2) Qual a motivação para trabalhar em um negócio social? (3) As finanças pessoais pesariam na decisão entre continuar trabalhando numa empresa com propósito social e outra tradicional? (4) A causa impacta o dia a dia das pessoas?
Eu e o negócio: a história do funcionário que chegou sem saber o que era um negócio social.	
Eu e o negócio: a história do funcionário que viu no negócio social um emprego.	
O negócio social: não somos uma ONG	(1) Não somos uma ONG! (2) ONGs podem ser nossas parceiras. (3) Com o tempo as portas se abrem. (4) O lucro não vem da “desgraça” alheia.

Quadro 8: As histórias e os focos narrativos

Fonte: o autor (2017)

Esse formato ajuda a evidenciar um discurso comum aos negócios sociais, de uma forma genérica, e trabalhando com pequenos *storytellings*. Ilustrando no cotidiano organizacional onde estão presentes as tensões, auxilia também a ampliar a agenda de pesquisa apresentada na seção 5.1, uma vez que apresenta características que não foram abordadas pelo trabalho, dado o recorte, mas que possibilitariam outros objetivos de pesquisa relacionados à cultura organizacional, como e se os valores, missão e propósito organizacional influenciam nos sujeitos que fazem parte da organização, a busca do negócio social como realização profissional, etc.

Evidencia-se nas narrativas dos entrevistados e da organização que alguns motes narrativos repetem-se nos dois casos e isso está evidenciado nessas micro-histórias fictícias e genéricas. Nota-se também que essa repetição é fruto do *sensemaking* da sociedade e da percepção da organização de que a mensagem que chega aos *stakeholders* – aqui personagens – não é a correta, por isso ambas as organizações investem na elaboração de sentido, *sensegiving*, a fim tentar influenciar esse *sensemaking* a seu favor.

4.3.1 Eu, a causa e o negócio: a história dos fundadores

A minha formação é uma mistura de coisas. Eu passei por movimento escoteiro, Roctary, ONGs e todo tipo de instituição que você possa imaginar que esteja atrelada a alguma causa social ou ao fazer o bem ao próximo. Mas uma coisa me incomodava: algumas ações sociais estavam muito ligadas ao assistencialismo, porque não tinham o impacto que precisavam ter, ou seja, cem pessoas eram atendidas e ali ficava o benefício, só para elas. Isso não quer dizer que a gente não estava ajudando alguém, estava, mas duas situações me incomodavam: a primeira é que era uma ajuda momentânea, ou seja, o assistencialismo; e a segunda é que o bem ficava restrito.

Eu não lembro como foi, mas um dia acabei tendo contato com o tal do negócio social, empreendimento social, negócio de impacto, empresa social, ou seja lá qual nome queiram dar. Achei bacana a ideia de ter uma causa social, a fazer ela ter o impacto multiplicado, e ainda fazer disso o meu ganha pão. Eu comecei a ler sobre o assunto, ver algumas ideias que estavam dando certo e em momento algum eu duvidei que fosse possível, apesar de ter toda a certeza de que não seria muito fácil achar a medida certa para o negócio andar. Sabe, eu falo isso porque quando a gente resolve empreender num negócio tradicional dá para olhar para a concorrência, para o que já foi feito de certo e errado, mas na área dos negócios de impacto a lógica é outra.

Você começa a pensar e logo entende que não é nem uma empresa normal, nem uma ONG, e o simples fato de não ser nem uma coisa nem outra já complica um pouco. Bom, pelo menos no início, porque depois a gente vai ganhando nome perante os parceiros e as áreas com que trabalhamos e fica mais fácil e cada vez mais raro ter que explicar o que fazemos. E uma coisa legal: até aqueles lugares em que a gente não conseguia entrar, por resistência, começam a nos procurar. E isso acontece como? Por indicação de algum parceiro nosso, que trabalhou com a gente, viu a seriedade e a ideia do nosso trabalho.

Acabei me perdendo no que eu estava falando. É muito detalhe para eu falar, porque se uma organização tradicional é complexa, imagine isso multiplicado num negócio social. É tanto detalhe que se você pega um funcionário de anos de empresa você vai ver que tem vezes que até ele precisa parar para refletir e perceber que ainda não entendeu toda essa complexidade.

4.3.2 Eu e a causa: a história do funcionário que veio atraído pela causa do negócio social

Eu tive contato com a Organização na internet. Vi o trabalho que eles faziam e gostei. Um amigo já tinha comentado comigo sobre uma matéria que tinha visto com eles.

Primeiro eu entrei em contato para ver como eu podia ajudar na causa e eles me informaram que não aceitavam voluntários. Eu achei muito estranho... Quem é que diz que não quer ajuda de graça? Não tinha muito claro, não para mim, pelo menos, que era uma empresa, então eu achei que era uma ONG. Depois que eu entendi o que era o tal negócio social e que ali era uma empresa.

Mas o que é esse depois? Bom, depois de algumas pessoas, assim como eu, ligarem oferecendo-se para trabalharem como voluntário! Aí a Organização percebeu que precisava esclarecer e começou todo um trabalho de fortalecer a ideia de “somos uma empresa social”.

Depois que isso ficou claro para mim eu acabei vendo que tinha uma vaga aberta na minha área e era justamente para a Organização. Eu trabalhava numa empresa tradicional, tinha um emprego normal, mas faltava alguma coisa sabe? Eu acabei vendo na Organização uma possibilidade de realização pessoal. Candidatei-me e aqui estou. E o mais engraçado: a maioria dos meus colegas de trabalho passou por algo semelhante. Claro que tem gente que está aqui pelo emprego apenas, outros vieram pelo emprego e se apaixonaram pela causa, mas muitos vieram por poder trabalhar com a causa. Eu não sairia daqui para outro lugar, a não ser que também tenha um propósito social. Mas pode ser que um dia, outro salário me seja atrativo e eu não tenha receio de voltar ao meu antigo ambiente de trabalho.

4.3.3 Eu e o negócio: a história do funcionário que chegou sem saber o que era um negócio social

Era meu primeiro emprego. A agência de emprego me mandou para a entrevista, que era de atendente na época. Fui aprovado, iniciei o trabalho e não me lembro de ninguém ter me dito “somos um negócio social”. A realidade é que aos poucos eu fui entendendo a lógica e só me dei conta do impacto que a empresa gera na vida das pessoas quando um cliente ligou e eu dei para ele a informação que estava no sistema.

Eu geralmente não tinha essa responsabilidade, mas naquele dia pediram para eu ver isso e eu acabei dando uma notícia não muito boa para ele. Eu fiquei sem saber o que fazer. Se não fosse o fundador tomar as rédeas da situação, eu não sei o que essa pessoa faria...acho que estaria chorando até agora.

Hoje eu vejo que foi falta de preparo. E infelizmente eu ainda sinto um pouco desse suporte ao funcionário. É algo que estamos trabalhando hoje, inclusive é uma das minhas atividades: delimitar bem os cargos, fazer um planejamento e um plano de carreira, processos seletivos que integrem e explique bem quem somos.

Se me perguntar hoje o que é um negócio social eu saberei explicar, é claro. Mas pela prática, não porque a organização fez um trabalho comigo ou meus colegas.

4.3.4 Eu e o negócio: a história do funcionário que viu no negócio social um emprego

Eu vejo esse emprego como qualquer outro. E, claro, se houver outra oportunidade melhor que essa eu não me apegaria a causa, apesar de ter me identificado com ela. Aliás, não só me identifiquei como mudei meu jeito de ser. Eu trabalhava numa empresa de grande porte. Eu gastava por semana em coisas supérfluas valores absurdos. A partir do momento que eu vivenciei a realidade das pessoas que são impactadas pela nossa organização eu revi a minha vida.

Eu já tinha percebido que a lógica de trabalho era outra. Que eu não tinha metas a bater, mas eu precisava criar as minhas metas e batê-las. Que eu estava desenhando a minha área. Não sei se é do negócio social em si, mas como não tem um modelo pronto, muitas funções vêm abertas e com o tempo vamos fechando, delimitando e construindo atividades para atender as demandas.

Outra coisa que eu vi muito diferente é que eu lido com extremos: eu posso lidar hoje com um empresário, amanhã com o beneficiário da causa. As vezes, no dia, eu preciso falar a mesma coisa para os dois, mas eu não posso chegar no meu salto agulha na frente dos nossos clientes e vender algo por *PowerPoint*. Não, eu tenho que entrar, sentar, tomar o café. E você deve imaginar o tamanho do impasse que eu crio se eu não aceitar o café! Pode até obstruir o ingresso de toda a empresa a determinado público. Claro que isso também tem no mundo corporativo das multinacionais, mas aqui às vezes a gente precisa trabalhar com realidade totalmente opostas e eu posso garantir: jogo de cintura é tudo, porque para cada pessoa é um jeito de contar a mesma história.

4.3.5 O negócio social: não somos uma ONG

Hoje já é bem menos, mas quando a gente começou era quase um ritual: ter que explicar o que é um negócio social. E ainda assim ainda achavam que éramos uma ONG. Mas com o tempo a gente foi aprendendo, entendo como explicar de forma mais clara.

E é até engraçado. Antes de continuar já vou deixar bem claro: não temos nada contra as ONGs, pelo contrário, fizemos e fazemos parte ainda e temos muitas parceiras. Mas como tem muito preconceito com ONG alguns lugares fechavam as portas para nós sem nem ouvir nossa proposta. Acho que pelo fato de envolver dinheiro a um benefício social era para levantar suspeita. É a falta de conhecer o modelo de empresa “negócio social”. Mas hoje é legal porque essas pessoas ficaram sabendo da gente por outras, pelas parcerias que temos, e acabam procurando a gente para fechar parceria.

Ah! Outra coisa bem legal de contar e que ajuda a talvez quebrar um mito é a questão do assistencialismo. Eles não querem de graça o benefício social. É claro que a gente não tá ali para explorar o lucro como uma empresa que faz cálculos para jogar o máximo que puder. Claro que tem um ou outro que quer de graça e não precisa. Por isso a gente tem práticas que ajudam a triar quem pode e quem não pode pagar... Se não pode, a gente tem como ajudar.

Hoje não surge muito mais essa pergunta, mas é normal as pessoas pensarem que estamos tirando dinheiro de quem precisa ou lucrando com a desgraça alheia. Mas não é assim que funciona um negócio social. A função do negócio é dar caminhos para que essas pessoas consigam o benefício social. Pode ser gratuito, uma vez que a empresa apóia o seu lado mercadológico em algo que não esteja baseado no beneficiário final, ou pago. E quando eu falo em “pago”, eu não estou dizendo que eu vou operar na mesma ideia de uma empresa tradicional, que é orientada a extrair o máximo de lucro na hora de precificar. Não é assim. Aliás, eu acredito que na maior parte das empresas o lucro não veio do pagamento direto do cliente final, que é quem tem o benefício social, mas de algum intermediário.

É óbvio que nenhuma organização é idêntica a outra, assim, a tentativa dessas narrativas gerais não é generalizar, mas evidenciar, no campo dos negócios sociais, pontos que chamaram a atenção nas histórias contadas tanto pelos entrevistados, quanto pelos textos organizacionais. Também é evidente que nessas micro-histórias menos ainda pode-se replicar a outras organizações híbridas.

Não há estudos que exploram o que dá início a abertura de um negócio social (AFUAH; TUCCI, 2013), no entanto, a sensibilidade a uma causa social e/ou a inquietude sobre o assistencialismo provido por outras organizações, evidenciaram-se como “gatilhos” para que essas empresas ganhassem formato. Outro ponto que parece cada vez mais estar ganhando força, e que se pode observar pelo levantamento dos negócios sociais de uma maneira geral, inclusive internacionalmente, é que se vende essa ideia com o mote de “trabalhar”, “ganhar dinheiro”, e “fazer o bem”. Esse discurso, frente a uma

geração que parece estar cada vez mais insatisfeita com os modelos tradicionais de organizações e que se apresenta num momento em que *startups* ganham espaço, parece ser o “fermento” que fez os negócios sociais ganharem evidência.

O próprio fenômeno de figuras expressivas, e que enunciam sucesso em palestras por universidades ao redor do mundo, parece também ter ajudado a difundir o conceito de negócio social e demonstrar a viabilidade do modelo. No Brasil, por exemplo, organizações incentivam a criação de negócios sociais, prestam consultoria, mentoria, incubam e lançam editais para incentivar o desenvolvimento de soluções sociais – e a própria expansão desse mercado.

Percebe-se não só o crescimento do número de iniciativas de negócios sociais, como organizações cada vez mais maduras. E nisso, apresenta-se novas possibilidades para o próprio mercado tradicional, como a exploração dessa oportunidade para consultorias especializadas, cursos, graduações e pós graduações sobre o tema. E, com isso, a profissionalização da área também é evidente.

Não dá para desvincular, também, esse “boom” dos negócios sociais, das práticas de responsabilidade social tanto num amadurecimento da sociedade e direcionamento de atenção para o tema de empresas dando suporte ao “social”, quanto às próprias práticas adotadas para a legitimidade e credibilidade desses negócios. Além disso, no levantamento prévio das organizações a serem estudadas, percebeu-se que estão por trás, de alguns negócios sociais, grandes empresas que não fazem a ligação entre seus negócios tradicionais e o negócio social que gerencial. Por outro, observou-se também que os sujeitos “donos” dos negócios sociais geralmente mantêm, em paralelo negócios tradicionais porque ou o negócio ainda não se sustenta, ou por uma questão de segurança para o caso de não conseguir encontrar o modelo que dê sustentabilidade para reduzir as tensões entre as lógicas.

E a lógica de mercado permanece nos sujeitos – advindos dos negócios tradicionais, ou aqueles que já iniciaram carreira no negócio social –, uma vez que o trabalho continua sendo a forma de subsistência desses indivíduos. É evidente que há os que preferem ter um propósito social que motive o seu dia a dia e a isso consiga atrelar sua renda, no entanto, a lógica para manter-se

numa empresa com propósito é a mesma do mercado: há um salário e benefício que precisam ser reajustados.

Mas, seja ou não o funcionário de um negócio social alguém com histórico de trabalho voluntário, ou atrelado a alguma causa, ao ingressar na organização, há uma identificação do sujeito para com o propósito organizacional, em diferentes níveis que pode ser o de militância ou apenas de empatia. E, em alguns casos, as realidades apresentadas nos negócios sociais parecem mudar a percepção e os valores dos sujeitos. Acredita-se que esse é um dos pontos, inclusive, que se pode abordar em pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do entendimento de que as organizações e a estratégia são socialmente construídas (BERGER; LUCKMANN, 2010), e adotando a perspectiva da prática social para analisar ambos os conceitos, este estudo adotou uma perspectiva interpretativista construtivista, a fim de compreender o *sensegiving* no processo de elaboração do sentido da estratégia em organizações híbridas.

Se este objetivo de pesquisa fosse recortado e focasse-se somente no “*sensegiving* na elaboração de sentido da estratégia” observar-se-ia, provavelmente, movimento semelhante em todas as organizações, sejam elas híbridas ou não. Dada a complexidade organizacional comum a toda organização, o movimento que foi visualizado em Alfa e Beta – analisadas no estudo – pode ser estendido a outras organizações, que precisam realizar o *sensegiving* e o *sensemaking* para dar sentido, construir, e executar a estratégia.

No entanto, o hibridismo organizacional traz um aspecto relevante e diferente do que ocorre nas organizações não híbridas: a tensão inerente à própria essência organizacional que pode ser gerenciada por meio desses dois processos – *sensegiving* e *sensemaking* –, a fim de garantir a negociação de sentido entre os sujeitos e viabilizar o *strategizing*. Isso porque nos negócios sociais as lógicas de mercado e social podem ser concorrentes, e cabe aos praticantes dar o equilíbrio e garantir a equidade, não necessariamente a igualdade, de relevância e peso de cada lógica na estratégia. E isso é essencial nos negócios sociais porque ao contrário do que o senso comum costuma questionar – como uma empresa consegue ganhar dinheiro vendendo uma solução social? –, para sobreviver, essas empresas precisam inverter o questionamento e pensar como podem fazer uso da lógica de mercado para garantir o atendimento de questões sociais e com isso obter lucro. Apesar de sutil, essa mudança de pensamento impacta diretamente na credibilidade da organização, uma vez que ela pode focar-se em ganhar dinheiro em detrimento do benefício social e não funcionar como um negócio social, ou, como

aconteceu no caso da organização Alfa, priorizar o benefício social e não estar atuando como um negócio social sustentável.

O argumento deste estudo foi estruturado resgatando a perspectiva da estratégia como prática, que desloca a competência central da organização para a prática da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004). Construiu-se o problema de pesquisa partindo da ideia de que as organizações operam sobre uma lógica institucional, no entanto, algumas dessas organizações são fundadas sobre a base de duas ou mais lógicas institucionais – as quais se nominam como organizações híbridas e conceituam-se como organizações que combinam múltiplas formas a fim de conviver com as tensões advindas das diferentes lógicas com as quais operam (BATILLANA; LEE, 2014). Há distintos tipos de hibridismos organizacionais, por isso, para viabilizar o estudo, esta pesquisa centrou-se em um tipo específico, e considerado “tipo ideal” de organizações híbridas: os negócios sociais, que operam tendo por base a lógica do negócio e a lógica da causa social.

Dentro desse contexto entende-se que as tensões, inerentes às organizações híbridas, e, nesse estudo, mais especificamente aos negócios sociais, trazem uma complexidade ainda maior para a organização, que precisa lidar com lógicas que podem, ser, ou parecer, conflitantes. Como então as organizações conseguem repassar aos seus públicos a essência das suas atividades, o seu “fazer estratégico”, sem perder a legitimidade frente à ideia de ter como propósito organizacional um benefício social e, ao mesmo tempo, ter lucro com isso? Nessa linha de pensamento, construiu-se o problema de pesquisa deste trabalho, que quer compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido da estratégia em organizações híbridas.

Observou-se nas análises das evidências empíricas do campo de estudo elegido, os negócios sociais, que os processos de *sensegiving* e *sensemaking* são necessários não somente para o compartilhamento da estratégia e a negociação de sentido deste ponto específico, mas são vitais também para que a organização consiga gerenciar sua dinâmica de constante transformação – principalmente nos negócios sociais, que são recentes e estão formando-se (considerando o histórico do mercado tradicional) enquanto área de negócio. Evidenciou-se, por exemplo, que encontrar a fórmula para que um negócio

social seja sustentável, nos dois casos, foi viabilizada por esforços de *sensegiving* e *sensemaking* que ajudaram a elucidar a necessidade de aliar práticas de mercado como base financeira para que a lógica social pudesse existir. Em contrapartida, as práticas sociais precisaram ser alteradas ou adaptadas para que não recaíssem em assistencialismo e isso só foi possível por meio da lógica de mercado, que garante a replicação das ações e sustentabilidade do negócio.

Independentemente do tempo de vida das organizações, evidenciou-se que em ambos os casos a afirmação da identidade enquanto empresa tem importância e é motivo de preocupação. Isso foi justificado com base em como esse fator pode impactar no entendimento dos *stakeholder* sobre o fazer da estratégia, e, conseqüentemente, quebrar o negócio. Por outro lado, observa-se o fator “tempo” de existência da organização impactando nos seus processos e formas de compreender a realidade. Beta, por exemplo, nasce num contexto diferente de Alfa, e esse ambiente foi desenhado com base nas tentativas e erros da organização mais antiga, ou seja: ao olhar para ambas se pode, num primeiro momento, pensar que Beta tem processos mais maduros do que Alfa, uma vez que nasce com práticas mais sustentáveis, no entanto, a maturidade é, na realidade, do campo, o que faz Beta operar com práticas já rotinizadas ou consolidadas por organizações que estão mais tempo no campo. No entanto, as duas organizações acabam compartilhando ainda algumas dúvidas e dificuldades comuns para manter a estabilidade e sustentabilidade organizacional, no sentido de encontrar a “fórmula” que consiga aliar as duas lógicas.

Entende-se que a contribuição deste trabalho, para o campo dos estudos organizacionais, está no fato de olhar para a estratégia não como algo pertencente à organização, e aqui não se refere à questão de possuí-la como um ativo organizacional, mas como texto a ser compartilhado para que o propósito organizacional seja alcançado. Tanto os *stakeholders* internos, quanto os externos à organização precisam compreender pontos do “fazer estratégia”, para que, no caso dos negócios sociais, seus objetivos sejam alcançados e o modelo de negócio seja visto com confiabilidade perante os públicos. Para que isso seja possível, os praticantes fazem uso dos textos,

sejam falados, escritos e mesmo silenciados, para construir narrativas, num esforço de *sensegiving*, a fim de conseguir impactar no *sensemaking* desses públicos.

Outra contribuição está na aproximação entre Estratégia como Prática e Institucionalismo Organizacional, uma vez que ao compreender que, ainda que submetida a tensões, advindas de diferentes lógicas institucionais, as organizações são capazes de organizar-se e trabalhar com elas. Para isso, trazem as tensões para sua estratégia, não de uma forma passiva, apenas respondendo a essa necessidade, mas de forma ativa, por meio do *sensegiving* e do *sensemaking*, negociando o sentido que elaboram.

Observa-se aqui que a estratégia é vista como uma Perspectiva pelos praticantes. Traz-se um dos 5P's de Mintzberg (2006) para explicar a relação que a organização possui com sua estratégia. Ao falar-se que quer compreender o *sensegiving* no processo de elaboração de sentido para a estratégia em organizações híbridas, considera-se aqui o “P” de “Perspectiva”, ou seja, como uma forma de olhar o mundo e de atuar no mercado escolhido: a maneira como a organização atua.

Considera-se esse conceito porque se observou que a estratégia dos negócios sociais significa para elas o que é a personalidade para os indivíduos, uma vez que a evidenciam para afirmar sua identidade enquanto “negócio social”, ou ainda, uma organização que tem como perspectiva de atuação um propósito social. Ou ainda “como a organização opera” (MINTZBERG, 2006, p. 27). A apreensão da estratégia enquanto “Perspectiva” se deu tanto pela observação do contexto, dos documentos secundários e das falas dos entrevistados, uma vez que ao explicarem o que era negócio social remetiam sua fala para a estratégia organizacional. Como ilustrou Mintzberg (2006), olhar para a estratégia como uma “Perspectiva” aproxima os parâmetros internos da organização ao que os sociólogos chamam de ideologia e o que se coloca aqui como ideal social ou propósito – ou “visão de mundo”, que diz respeito à visão que a sociedade tem da empresa –, e isso define a forma como a empresa opera e o seu modo de atuar.

Cada negócio social busca operar, trabalhando com as duas lógicas, de forma que sua estratégia, e seu *modus operandi* seja sustentável para si, por

isso nas duas organizações estudadas falou-se em não haver um “manual” para as práticas e operações que mantém em pé o modelo do negócio social. Essas lógicas, aliás, por suas tensões, geram conflitos internos e externos, que vão impactar tanto no *modus operandi* quanto à “visão de mundo”, ou seja, tanto em relação aos *stakeholders* internos quanto aos externos. Por este motivo a organização social precisa reforçar o seu esforço de *sensegiving* para suas narrativas, a fim de explicitar essas duas lógicas e situar-se enquanto organizações híbridas do tipo negócio social. Isso se faz necessário uma vez que é preciso auxiliar a compreensão de seus públicos para o entendimento de sua estratégia – o que também confere legitimidade organizacional e faz a estratégia ser para a organização o mesmo que a personalidade seria para um indivíduo.

Como as organizações estudadas – Alfa e Beta – possuem propósitos diferentes, construíram estratégias diferentes para dar solidez ao negócio. São modelos de operação distintos, sendo o da primeira apoiado na troca financeira com os beneficiários finais da causa, sem, no entanto, explorar lucro dessa relação – o retorno financeiro vem do outro lado envolvido no conflito, o Interessado 2, e que não é beneficiado pela causa social, mas pela negociação sem litígio. No caso da Beta a troca financeira está baseada na venda de produtos que não estão atrelados, diretamente, a causa em si, mas que geram recursos que serão revertidos para o benefício social sem custo para o beneficiado.

Apesar de terem estratégias diferentes para alcançar o caminho que permite trabalhar com a lógica do mercado e da causa em si, uma coisa é comum às duas organizações: o processo de *sensegiving* na elaboração de sentido para suas estratégias. Independentemente dos *stakeholders* que permeiam a relação com as organizações, parece haver um mesmo caminho para influenciar o *sensemaking* desses públicos-chave: construir mensagens direcionadas que evidenciam o que cada *stakeholder* irá ganhar, uma vez que, como coloca Alfa, todos os públicos saem ganhando.

O processo de elaboração de sentido para a estratégia dessas organizações ocorreu de forma a alcançar um objetivo maior: o funcionamento e sobrevivência organizacional. Para que isso seja possível a organização

orienta seus textos de forma diferenciada aos *stakeholders*, de modo que cada um recebe a mensagem que orienta o seu papel dentro do bom funcionamento da estratégia, evidenciando-se, para isso, alguns pontos em determinados textos, sem omitir a estratégia, e a identidade da empresa: ser um negócio social.

Isso porque, como se observou pelas entrevistas narrativas e pelos documentos secundários, há uma necessidade das organizações híbridas do tipo “negócio social” de esclarecer sua lógica de funcionamento a fim de conquistar a credibilidade dos públicos externos. As duas lógicas – social e de mercado, ou do negócio em si – que incidem sobre a organização nesse formato parecem ser contraditórias frente ao modelo tradicional com que se está acostumado e isso parece confundir a audiência até o momento em que as práticas e rotinas organizacionais sejam naturalizadas por esses *stakeholders*.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

No decorrer deste estudo, observou-se que há, dentro dos estudos organizacionais, um baixo número de trabalhos que abordam o processo de *sensegiving*. Quando se fala tanto de processos de mudança, objeto original do estudo de Gioia e Chitipeddi (1991), quanto de narrativas, é evidente a concentração das análises e construções teóricas abarcando o *sensemaking*. Os dois processos, *sensemaking* e *sensegiving* são complementares, e, como exposto anteriormente, ao olhar para um, é preciso perpassar pelo outro, no entanto, as pesquisas fazem recortes sobre o primeiro. Atrelado a este trabalho, sugere-se a investigação do *sensegiving* pautando-se a legitimidade organizacional, para compreender como são articulados, dentro das organizações, o sentido dos textos que buscam conseguir a aceitação e aderência dos públicos.

Em desdobramento a essa questão, sugere-se ainda pesquisas relacionadas ao processo de elaboração de sentido na construção de fachadas organizacionais, ou seja, buscando compreender como o *sensegiving* é acionado na elaboração de pretensas verdades organizacionais. Dentro do

tema observa-se também espaço para compreensão da criação da identidade organizacional por meio do *sensegiving*, bem como a articulação de mitos, heróis e artefatos organizacionais.

Em relação aos negócios sociais sugere-se ainda que sejam realizados estudos que permitam compreender qual o impacto desse tipo de empresa na realidade social, em relação à causa que guiam seus propósitos, para que seja possível entender qual é o impacto desse tipo de organização – seja social, de concorrência com ONGs e mesmo financeiro.

Outra questão que surgiu, durante o processo de levantamento de organizações a serem estudadas, foi a de que negócios sociais com mais tempo de existência passavam por reestruturações a fim de fortalecer o negócio em si e acabavam alterando o modelo social, deixando de ser um negócio social e passando a trabalhar na lógica de empresa tradicional – assim o propósito social deixava de ser o centro das operações organizacionais e virava parte de uma estratégia maior. Dado as inúmeras evidências empíricas e o recorte realizado neste estudo, o presente trabalho não abarcou essa questão, mas aproveitou a oportunidade para abordar essa questão em entrevista com a organização Alfa. Na oportunidade, um dos diretores da organização disse ter observado essa tendência, mas garantiu que a estruturação pela qual a empresa estava passando não resultaria em mudança nesse nível.

Sugere-se que os pesquisadores que queiram aprofundar-se nessa informação trabalhem a fim de compreender como se dá a tomada de decisão que norteia essa mudança no negócio. Podem ainda explorar os próprios processos de *sensemaking* e *sensegiving* durante esse processo decisório. Outra abordagem que pode orientar o desenvolvimento dessa evidência empírica está também nas lógicas e na compreensão de como a lógica de mercado sobressaiu-se sobre a social a fim de excluí-la da complexidade organizacional e formatar uma organização distinta.

Sugere-se também que pesquisa similar, buscando compreender as tensões em organizações híbridas, seja realizada com outros tipos de organização que não sejam negócios sociais, para que seja viável comparar e entender as diferenças. Pela dualidade causa social x lucro, a tensão em

negócios sociais há uma maior necessidade de negociação de sentidos e esclarecimentos? Sob quais lógicas operam empresas híbridas que não são negócios sociais?

REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher L. Value capture and crowdsourcing. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 457-460, 2013.
- ALFORD, Robert R.; FRIEDLAND, Roger. **Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy**. Cambridge University Press, 1985.
- AREND, Richard J. A heart-mind-opportunity nexus: Distinguishing social entrepreneurship for entrepreneurs. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 2, p. 313-315, 2013.
- AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 1-22, 2006.
- BABBIE, Earl R. **The practice of social research**. Nelson Education, 2015.
- BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.
- BATTILANA, Julie; DORADO, Silvia. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.
- BATTILANA, Julie; LEE, Matthew. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397-441, 2014.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. In: **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático**. Vozes, 2010.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BESHAROV, Marya L.; SMITH, Wendy K. Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 364-381, 2014.

BOJE, David M. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, p. 106-126, 1991.

BOURDIEU, Pierre. **Outline of a Theory of Practice**. New York: Cambridge University Press, 1977.

BROWN, Andrew D.; THOMPSON, Edmund R. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1143-1167, 2013.

BRUNER, Jerome. **Atos de significação**. 1997.

BÜRGI, Peter T.; JACOBS, Claus D.; ROOS, Johan. From metaphor to practice in the crafting of strategy. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 78-94, 2005.

CASALI, Adriana. M. Proposta de um modelo de análise do processo de comunicação organizacional a partir das proposições da "Escola de Montreal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSITRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CHATMAN, Seymour B. **Story and Discourse: Narrative Structure in Fiction and Film**. Cornell University Press, 1980.

CHELL, Elizabeth. Social enterprise and entrepreneurship towards a convergent theory of the entrepreneurial process. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2007.

CHIA, Robert. Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.

CHIA, Robert; MACKAY, Brad. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

COLVILLE, Ian; BROWN, Andrew D.; PYE, Annie. Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 5-15, 2012.

CORDES, Joseph J.; STEUERLE, C. Eugene. **Nonprofits & Business**. The Urban Insitute, 2009.

CZARNIAWSKA, Barbara (Ed.). **A Narrative Approach to Organization Studies**. Sage Publications, 1997.

DE LA VILLE, Valérie-Inès.; MOUNOUD, Eléonore. Between discourse and narration: how can strategy be a practice. **Narratives We Organize by**. Amsterdam: John Benjamins, p. 95-113, 2003.

DOHERTY, Bob; HAUGH, Helen; LYON, Fergus. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

FELDMAN, Martha S. **Order Without Design: Information Production and Policy Making**. Stanford University Press, 1989.

FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FLICK, Uwe; KARDORFF, Ernst von; STEINKE, Ines. Qualitative forschung. **Ein Handbuch**. Reinbek: Rowohlt, v. 274, 2000.

FRIEDLAND, Roger; ALFORD, Robert R. **Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions**. 1991.

FRIEDLAND, Roger et al. The institutional logics of love: measuring intimate life. **Theory and Society**, v. 43, n. 3-4, p. 333-370, 2014.

FROST, Peter; MORGAN, Gareth. Symbols and sensemaking: The realization of a framework. **Organizational Symbolism**, p. 207-237, 1983.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GIOIA, Dennis A. et al. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.

GIOIA, Dennis A. On Weick: an appreciation. **Organization Studies-Berlin-European Group for Organizational Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709, 2006.

GREENWOOD, Royston; HININGS, Christopher R. Understanding strategic change: The contribution of archetypes. **Academy of management Journal**, v. 36, n. 5, p. 1052-1081, 1993.

GREENWOOD, Royston; HININGS, Christopher Robin. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HAIGH, Nardia; HOFFMAN, Andrew J. The new heretics: Hybrid organizations and the challenges they present to corporate sustainability. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 223-241, 2014.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: An Activity Based Approach**. Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, Gerry. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JOLINK, Albert; NIESTEN, Eva. Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead. **Scandinavian Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 149-161, 2012.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista Narrativa. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático** (2002): 90-113.

KUABARA, Flávia Harumi Souza. **A tradução e a interpretação da estratégia em um negócio social: um estudo de caso sob a perspectiva das práticas sociais**. Dissertação. 2015.

KUNSCH, Margarida M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus editorial, 2003.

KVALE, Steinar. The social construction of validity. **Qualitative Inquiry**, v. 1, n. 1, p. 19-40, 1995.

LABOV, William. **Language in the Inner City: Studies in the Black English Vernacular**. University of Pennsylvania Press, 1972.

LEADBEATER, Charles. **The Rise of the Social Entrepreneur**. Demos, 1997.

LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. **Naturalistic Inquiry**. Sage, 1985.

LOUIS, Meryl Reis. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, p. 226-251, 1980.

MALANOVICZ, Aline Vieira. Contribuição do modelo de organização de Karl Weick para a compreensão teórica do processo de entendimento

compartilhado entre usuários e desenvolvedores sobre as demandas de desenvolvimento de sistemas de informação. Tese 2011.

MANTERE, Saku. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 8, p. 1408-1426, 2013

MARTIN, Joanne et al. The uniqueness paradox in organizational stories. **Administrative Science Quarterly**, p. 438-453, 1983.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, p. 11-25, 2001.

MEYER, Renate E.; HÖLLERER, Markus A. Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 373-406, 2016.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDANA, Johnny. **Qualitative Data Analysis**. Sage, 2013.

MILLER, Toyah L. et al. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 616-640, 2012.

MINTZBERG, Henry. Las cinco Ps de la Estrategia. **O Processo da Estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados** (Cap. 1.1, pp. 24-29). Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTENEGRO, Ludmilla. M.; CASALI, Adriana. M. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. In: **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, n. 5, p. 01-14, 2008, Belo Horizonte.

MUYLAERT, Camila Junqueira et al. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. spe2, p. 184-189, 2014.

NAYAK, Ajit; CHIA, Robert. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: **Philosophy and Organization Theory**. Emerald Group Publishing Limited, 2011. p. 281-309.

OCASIO, William; RADOYNOVSKA, Nevena. Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 287-309, 2016.

O'CONNOR, Ellen. Storied business: Typology, intertextuality, and traffic in entrepreneurial narrative. **Journal of Business Communication**, v. 39, n. 1, p. 36-54, 2002.

PENTLAND, Brian T. Building process theory with narrative: From description to explanation. **Academy of management Review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

PHILLIPS, Nelson; OSWICK, Cliff. Organizational discourse: Domains, debates, and directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 435-481, 2012.

RESE, Natália et al. A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”. **Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, VI**, 2010.

RESE, Natália; KUABARA, Flávia; VILLAR, Eduardo; FERREIRA, Jane. O vir a ser da Estratégia como uma prática social. **Revista de Administração Contemporânea** (online), 2016.

ROULEAU, Linda. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

SACKMANN, Sonja. **Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind**. Sage Publications, Inc, 1991.

SCHÜTZE, Fritz. Die Technik des narrativen Interviews. **Bielefeld (Manuskript)**, 1977.

SCHWANDT, Thomas A. Three epistemological stances for qualitative inquiry. **Handbook of Qualitative Research**, v. 2, n. 2, p. 189-213, 2000.

SCOTT, W. Richard. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427, 2008.

SELOTI JR, Sergio L. Sensemaking em Alianças Estratégicas: Busca, Interpretação e Ação. **Master of Science in Administration Thesis**. FGV, São Paulo, 2008.

SHAW, Eleanor. Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, n. 3, p. 194-205, 2004.

SMETS, Michael; GREENWOOD, Royston; LOUNSBURY, Michael. An Institutional Perspective on Strategy as Practice. **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, p. 283-300, 2015.

SØDERBERG, Anne-Marie. Sensegiving and sensemaking in an integration processes. **Narratives we organize by**. Philadelphia, PA, USA John Benjamins, 2003.

STARBUCK, William H.; MILLIKEN, Frances J. **Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense**. 1988.

TENÓRIO, Organizador Fernando Guilherme. **Responsabilidade Social Empresarial: Teoria e Prática**. Editora FGV, 2015.

THORNTON, Patricia.; OCASIO, William. **Institutional Logics**. The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 99-129). London, UK: Sage Publications. 2008. Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective. Oxford: Oxford University Press.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William; LOUNSBURY, Michael. **The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process**. Oxford University Press on Demand, 2012.

TRACEY, Paul; PHILLIPS, Nelson; JARVIS, Owen. Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 60-80, 2011.

ZIETSMA, Charlene; GREENWOOD, Royston; LANGLEY, Ann. Special issue of strategic organization: "Strategic responses to institutional complexity". **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 79-82, 2014.

WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blicher, 1973.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in Organizations**. Sage, 1995.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as Practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. **What is Strategy-And Does it Matter?**. Cengage Learning EMEA, 2001.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2002.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Alfred Chandler, founder of strategy: Lost tradition and renewed inspiration. **Business History Review**, v. 82, n. 02, p. 267-277, 2008.

WHITTINGTON, Richard; CAILLUET, Ludovic; YAKIS-DOUGLAS, Basak. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

ZIETSMA, Charlene; GREENWOOD, Royston; LANGLEY, Ann. Special issue of strategic organization: "Strategic responses to institutional complexity". **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 79-82, 2014.

ZILBER, Tammar B. Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. **Organization Science**, v. 22, n. 6, p. 1539-1559, 2011.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome

Tempo na ORGANIZAÇÃO³

Cargo atual

Cargo inicial

Formação

Você pode contar um pouco da sua história na ORGANIZAÇÃO?

- *Como conheceu a ORGANIZAÇÃO? Qual e como foi seu primeiro contato?*
- *Como ingressou na organização?*
- *Como foi sua trajetória?*
- *E antes da ORGANIZAÇÃO trabalhava com o que?*
- *Quando mudou para a ORGANIZAÇÃO como foi a adaptação ao novo emprego?*

Qual sua função na ORGANIZAÇÃO?

*Quando entrou na ORGANIZAÇÃO sabia o quê sobre ela?
O que a ORGANIZAÇÃO faz?*

(explorar a dinâmica, entender os processos e práticas, extrair a estratégia, possível tensão, etc).

Você já sabia o que era um negócio social quando conheceu a ORGANIZAÇÃO?

O que era negócio social para você? Mudou algo depois que entrou na ORGANIZAÇÃO?

E se hoje precisasse explicar a um amigo, alguém da família, o que é um negócio social?

Lembra quando foi seu primeiro contato com o conceito de “negócio social”?

E as pessoas entendem o que a ORGANIZAÇÃO em que você trabalha faz?

³ A palavra ORGANIZAÇÃO substitui o nome da empresa.

(Observar se confundem com ONG)

Já precisou explicar que é possível ganhar dinheiro com um negócio social?

Se precisasse explicar para alguém como funciona essa ideia de conseguir atrelar um benefício social a lucro, como faria?

Quais os públicos estratégicos para a ORGANIZAÇÃO?

Por que cada um desses públicos é considerado estratégico?

E como se comunicam com eles?

(Explorar um a um: mensagens, canais, cuidados, profissionais, mudanças, comunicação formal e informal, documentos, relatórios)

Todos os públicos recebem a mesma mensagem?

Há dificuldades nesse processo? Quais?